



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Beatriz Perpétuo de Oliveira

**AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
aplicação de um método prospectivo no Tribunal Regional  
Federal da 1ª região**

Brasília – DF

2016

Beatriz Perpétuo de Oliveira

**AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
aplicação de um método prospectivo no Tribunal Regional  
Federal da 1ª Região**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Rodrigo  
Rezende Ferreira

Brasília – DF

2016

Oliveira, Beatriz Perpétuo de.

Avaliação de Necessidades de Treinamento: aplicação de um método prospectivo no Tribunal Regional Federal da 1ª Região/ Beatriz Perpétuo de Oliveira. – Brasília, 2016.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Avaliação de Necessidades de Treinamento. 2. Treinamento e Desenvolvimento. 3. Desenvolvimento e Educação.

**BEATRIZ PERPÉTUO DE OLIVEIRA**

**AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO:  
aplicação de um método prospectivo no Tribunal Regional  
Federal da 1ª Região**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Beatriz Perpétuo de Oliveira**

Dr., Rodrigo Rezende Ferreira  
Professor-Orientador

Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Examinador

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de Junho de 2016

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo seu imensurável amor e por permitir que tudo isso se realizasse, pois, sem Ele, nada sou.

Agradeço à minha família por todo o amor, carinho e zelo empenhados em minha formação.

Ao Professor Dr. Rodrigo Ferreira por todo o apoio e auxílio durante a elaboração desse estudo. Sua colaboração foi essencial para a qualidade do trabalho.

Ao TRF da 1ª Região por acolher a pesquisa e torná-la possível. Em especial, agradeço à Vanessa Siqueira por toda a paciência e solicitude ao longo do último ano.

Por último, mas não menos importante, às minhas amigas da Administração, pelo companheirismo durante todo o curso. Em especial, à Tami por ter me ajudado em tantas etapas do trabalho.

"Precisamos dar um sentido humano às nossas construções. E, quando o amor ao dinheiro, ao sucesso nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu."

Érico Veríssimo

## RESUMO

Esse estudo teve como objetivo geral analisar quais são as necessidades de treinamento dos funcionários da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, aplicando um método prospectivo de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). De acordo com pesquisas na área, o processo de ANT não tem recebido a devida importância nos ambientes organizacionais. Assim, essa pesquisa contribui tanto para o âmbito acadêmico, que carece de abordagens metodológicas rigorosas, quanto para a compreensão da importância do tema e da sua aplicação prática nas organizações. A realização do estudo foi dividida em cinco etapas metodológicas principais (qualitativas e quantitativas): grupo focal, construção do instrumento de ANT, entrevistas de validação, aplicação do instrumento e análise dos dados. Durante o grupo focal, foi possível identificar e descrever as competências necessárias aos funcionários da área estudada. Com as informações obtidas no grupo focal, foi feita uma análise categorial temática e, a partir daí, foram descritas quatro categorias de competências e 30 itens que as operacionalizavam. Estes resultados foram utilizados para compor a primeira versão do instrumento de ANT, que, posteriormente, passou por entrevistas de validação a fim de adaptar ao máximo seu conteúdo ao contexto organizacional. A versão final do instrumento, contendo 42 indicadores de competências, foi aplicada em 34 servidores. Os dados foram analisados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), gerando estatísticas descritivas, como, por exemplo, média, frequência, desvio-padrão, além do índice de necessidades de treinamento (INT). Os resultados da pesquisa mostraram que existem lacunas tanto coletivas quanto individuais e, por isso, devem ser criadas estratégias diferentes para que o Tribunal possa suprir essas necessidades de treinamento, levando em consideração sua magnitude e sua relação com a estratégia institucional. O método utilizado no estudo foi pertinente para a condução da pesquisa e teve utilidade para o alcance dos objetivos propostos, permitindo investigar empiricamente lacunas de competências e, assim, fornecendo importantes insumos para a organização desenvolver ações instrucionais pertinentes. Como agenda de pesquisa, sugere-se realizar estudos mais amplos a fim de abranger contextos diferentes e não a realidade de apenas uma organização, lançando mão também de dados inferenciais e não apenas descritivos, para investigar a relação entre lacunas de competências e eventuais variáveis ambientais, relacionadas à estratégia da organização.

Palavras-chave: Avaliação de Necessidades de Treinamento. Treinamento e Desenvolvimento. Desenvolvimento e Educação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Treinamento .....	23
Figura 2 - Método Prospectivo de ANT .....	27



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação das Competências mais Importantes .....	44
Tabela 2 - Relação das Competências menos Importantes .....	45
Tabela 3 - Relação das Competências mais Dominadas .....	46
Tabela 4 - Relação das Competências menos Dominadas.....	47
Tabela 5 - Relação das Competências com os maiores INT's .....	<del>50</del> 49
Tabela 6 - Relação das Competências com os menores INT's.....	51
Tabela 7 - Resultado do INT por Categoria.....	<del>53</del> 52

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANT – Avaliação de Necessidades de Treinamento

CEDAP – Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude

DICAP – Divisão de Cadastro de Pessoal

DILEP – Divisão de Legislação de Pessoal

DIPAG – Divisão de Pagamento de Pessoal

DIREH – Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos

INT – Índice de Necessidades de Treinamento

IPG – Índice de Prioridade Geral

JF – Justiça Federal

NUCAV – Núcleo de Colaboração de Pessoas e Avaliação de Desenvolvimento

SECGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SECRE – Secretaria de Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TRF – Tribunal Regional Federal

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	Formulação do problema .....	15
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	16
1.4	Justificativas .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1	Aprendizagem Humana em Ambientes Organizacionais .....	18
2.2	Competências .....	20
2.3	Treinamento .....	21
2.4	Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) .....	24
2.5	Método Prospectivo de Avaliação de Necessidades de Treinamento .....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>29</b>
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	30
3.3	População e amostra .....	31
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	32
3.4.1	Instrumento de pesquisa do Grupo Focal .....	32
3.4.2	Instrumento de pesquisa das etapas de validação do instrumento de ANT 33	
3.4.3	Instrumento de ANT .....	34
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	34
3.5.1	Procedimentos de coleta e de análise de dados do Grupo Focal .....	35
3.5.2	Procedimentos de coleta e de análise de dados das Entrevistas .....	35
3.5.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados do Instrumento de ANT 36	
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>38</b>
4.1	Resultados e discussão do Grupo Focal .....	38
4.2	Resultados e discussão das etapas de Validação do Instrumento de ANT 41	
4.3	Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT .....	42
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>61</b>
	<b>Apêndice 1 – Organograma Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF 1ª Região 61</b>	
	<b>Apêndice 2 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – Etapa Individual .....</b>	<b>62</b>
	<b>Apêndice 3 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – Etapa Coletiva .....</b>	<b>63</b>

<b>Apêndice 4 - Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação Semântica – Roteiro de Entrevista .....</b>	<b>64</b>
<b>Apêndice 5 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação por Juízes .....</b>	<b>71</b>
<b>Apêndice 6 – Instrumento de ANT .....</b>	<b>73</b>
<b>Apêndice 7 – Análise de Dados e Resultados do Grupo Focal.....</b>	<b>76</b>
<b>Apêndice 8 – Análise de Dados e Resultados da Validação Semântica.....</b>	<b>78</b>
<b>Apêndice 9 – Análise de Dados e Resultados da Validação por Juízes.....</b>	<b>83</b>
<b>Apêndice 10 – Resultados referentes às médias de importância e domínio .....</b>	<b>84</b>
<b>Apêndice 11 – Resultados referentes ao Índice de Necessidades de Treinamento (INT).....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo A – Organograma do TRF 1ª Região (estrutura aprovada pela Resolução PRESI/CENAG 15 de 01/08/2013) .....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo B – Organograma da Secretaria de Recursos Humanos do TRF 1ª Região (estrutura aprovada pela Resolução PRESI/CENAG 15 de 01/08/2013).....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas de todos os setores, sejam públicas ou privadas, estão inseridas, atualmente, em um mundo globalizado e que possui rápido avanço tecnológico. Dessa forma, as mudanças sofridas por influências externas obrigam-nas a alterar os seus processos de gestão, além de muitos outros aspectos. Um exemplo citado por Meneses e Zerbini (2009) é o caso de, há alguns anos, as atividades no ambiente de trabalho serem principalmente psicomotoras, repetitivas e burocratizadas, enquanto que, hoje em dia, exigem, predominantemente, esforços cognitivos, combinados com os demais.

Essa adaptação necessária para a sobrevivência inclui a contínua busca pela melhoria na qualidade dos serviços prestados e dos bens produzidos. Nesse sentido, o conhecimento e a aprendizagem contínua necessários para analisar e adaptar o ambiente tornam-se fatores de destaque. Um importante processo que contribui para o fomento do conhecimento dentro do ambiente organizacional é o de treinamento do pessoal. Conforme Meneses e Zerbini (2009), por serem obrigadas a se mobilizarem diante das mudanças contextuais, as organizações acabam passando à área de Gestão de Pessoas (GP) um posicionamento estratégico, a fim de garantir vantagens competitivas que a diferencie das outras organizações.

Partindo-se desse pressuposto, percebe-se que tal cenário contribui para uma maior exigência com relação à formação dos funcionários, uma vez que aqueles mais bem preparados colaboram mais e melhor para a qualidade da prestação de serviços da empresa. Este contexto leva a uma maior busca pelo aperfeiçoamento da atuação dos profissionais e a uma demanda constante de melhorias na capacitação e no desenvolvimento de competências (ODELIUS; JUNIOR, 2007). Sendo assim, o sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem papel fundamental, visto que é este processo que pode proporcionar a diferenciação da qual a empresa precisa no que tange à aprendizagem em ambientes organizacionais.

A aprendizagem dentro do ambiente de trabalho pode ser dividida, conforme Abbad e Borges-Andrade (2004), em aprendizagem informal (chamada de *ad-hoc*) e aprendizagem formal, que diz respeito ao planejamento e execução sistemáticos de ações instrucionais. Nesse caso, as práticas de T&D merecem atenção especial quando o assunto é a melhoria na qualidade do serviço prestado, uma vez que é através do processo de treinamento que a organização tem a oportunidade de treinar e desenvolver as competências e habilidades dos seus funcionários, de maneira que os objetivos do treinamento estejam alinhados aos da organização. De acordo com Mourão (2015), o processo de T&D é, costumeiramente, dividido em três subsistemas, sendo eles a avaliação de necessidades, planejamento e execução, e avaliação, nesta ordem. Além disso, cada um desses subsistemas possui igual relevância, pois, sem um, os outros podem facilmente perder o sentido.

Devido à importância que o treinamento tem, este processo deve ser executado da maneira mais personalizada possível, para atingir os objetivos estipulados. Porém, o que acontece, na prática, é um treinamento padronizado, que passa o mesmo conjunto de conhecimentos a todos os indivíduos, sem distinção. Como Goldstein (1991) já havia dito, o que costuma acontecer dentro das organizações é dar início ao treinamento sem fazer, previamente, uma análise das tarefas, dos comportamentos e do ambiente organizacional. Isto pode estar relacionado ao insucesso de muitos treinamentos que não estão alinhados às estratégias e aos objetivos organizacionais e dos trabalhadores.

Com isso, fica claro o papel fundamental da etapa de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), que é a responsável por relacionar o treinamento com os resultados almejados pela organização, buscando reconhecer as necessidades dos indivíduos em termos de competência para desempenhar determinada função, comparando-as com os padrões esperados pela organização. Segundo Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), é esta avaliação de necessidades que possibilita que as ações de treinamento colaborem com a promoção dos resultados organizacionais. Porém, mesmo diante de sua notável importância, com base na literatura da área, pode-se dizer que o processo de ANT não tem sido realizado de maneira sistemática nas organizações (FERREIRA et al., 2009).

Para colocar em prática esta etapa, a literatura apresenta alguns (poucos) modelos. Alguns exemplos são o modelo OTP (Organização-Tarefas-Pessoas)

proposto por McGehee e Thayer (1961); o modelo de Análise do Papel Ocupacional, proposto por Borges-Andrade e Lima (1983); o modelo teórico-metodológico proposto por Ferreira (2009); o método prospectivo, proposto por Ferreira e Abbad (2014), que foi utilizado nesse estudo, dentre outros.

É nesse contexto brevemente descrito que se inseriu o foco da presente pesquisa, pois ela visou a aplicação de um método prospectivo de ANT na Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região. Assim, o texto adiante está dividido em cinco tópicos. No primeiro capítulo, consta a Introdução, que visa apresentar o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como as justificativas do estudo. No segundo capítulo, o Referencial Teórico aborda as principais teorias e conceitos acerca dos temas abordados pela pesquisa. Nos Métodos e Técnicas de Pesquisa serão apresentadas as informações sobre a abordagem metodológica proposta para a pesquisa. No quarto, os Resultados e Discussão e, no quinto, Conclusões, no qual são apresentadas as contribuições e limitações do presente estudo, bem como as recomendações para pesquisas futuras.

## **1.1 Formulação do problema**

Considerando o exposto, o presente estudo foi desenvolvido com base na seguinte questão: tendo como base um método prospectivo de ANT, quais são as necessidades de treinamento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Federal da 1ª Região?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo foi analisar as necessidades de treinamento dos funcionários da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, aplicando um método prospectivo de Avaliação de Necessidades de Treinamento.

### **1.3 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes considerados necessários ao desempenho dos funcionários lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Federal da 1ª Região;
- Validar teoricamente um instrumento de ANT;
- Analisar quais são as necessidades de treinamento dos funcionários, identificadas com base no instrumento de ANT.

### **1.4 Justificativas**

Com as informações resultantes desse estudo, foi possível colaborar com o Tribunal para uma melhoria no desempenho dos servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, indicando quais são as competências que precisam ser treinadas e desenvolvidas. Assim, a pesquisa apresentou elementos que facilitarão o processo de treinamento de tais funcionários e, conseqüentemente, acarretará na melhoria da qualidade do serviço prestado pelos funcionários da área estudada, favorecendo os usuários que irão usufruir deste serviço. Nesse sentido, o presente estudo se justifica socialmente.

Tendo em vista que é na avaliação de necessidades que o planejamento e a execução do treinamento devem se basear, as lacunas das competências encontradas pela pesquisa contribuíram para os processos de treinamento e de aprendizagem dentro da área estudada da organização. Além disso, também contribuíram para a melhora no desempenho do serviço público prestado pela instituição, pois diagnosticou quais são as “discrepâncias entre uma situação existente e uma ideal” (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983, p. 3). Um treinamento embasado nas reais necessidades dos funcionários é de extrema importância para alcançar a qualidade esperada do serviço. Assim, a pesquisa se justifica institucionalmente.



Apesar da importância da ANT ser reconhecida, pode-se dizer, em parte, que não há ainda muitos estudos que abordem tal tema, dentre os quais estão os estudos de McGehee e Thayer (1961), Borges-Andrade e Lima (1983), Taylor, O'Driscoll e Binning (1998), Ferreira (2009), Ferreira e Abbad (2014). Sendo assim, como a ANT ainda não é um assunto completamente explorado e conhecido, esta pesquisa, do ponto de vista acadêmico, colaborou com a produção científica, principalmente nacional, acerca deste tema e trouxe incentivo para pesquisas futuras nesta área do conhecimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica na qual a pesquisa foi baseada. Assim, para uma melhor compreensão do assunto abordado, foi dividido em quatro temas. Primeiramente, serão apresentados os conceitos de Aprendizagem Humana em Ambientes Organizacionais, seguidos dos conceitos de Competências e de Treinamento. Logo após será abordada Avaliação de Necessidades de Treinamento e, por último, o Método Prospectivo de Avaliação de Necessidades de Treinamento adotado.

### **2.1 Aprendizagem Humana em Ambientes Organizacionais**

As mudanças e os desafios pelos quais o mundo passa ultimamente têm obrigado as organizações a percorrer os caminhos necessários para a garantia de vantagem competitiva (FERRAZ, 2014, p. 16). Dessa forma, todo esse conhecimento é cobrado dos indivíduos pertencentes às organizações, que devem estar sempre atentos e dispostos a se adequar às exigências presentes no seu ambiente de trabalho. Por isso, o processo de aprendizagem na organização é tão valorizado, uma vez que é através dele que ocorrem as mudanças de comportamento organizacional, em nível micro e macro, desejadas pela organização.

A aprendizagem é considerada por Pantoja e Borges-Andrade (2004) um processo psicológico em que o indivíduo adquire conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs) novos, por meio da sua interação com o ambiente em que se encontra, de forma a ocorrer mudanças no seu comportamento.

Para Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem inclui aquisição, retenção, generalização e transferência das capacidades aprendidas. Primeiramente, ocorre o processo de aquisição, no qual o indivíduo apreende conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) por meio da memorização. Posteriormente, no processo de retenção, ocorre o armazenamento dos CHAs

adquiridos na memória. Já a generalização é considerada o nível em que os CHAs apreendidos pelo indivíduo são utilizados em condições similares às enfrentadas durante o treinamento. O último processo é o de transferência das capacidades aprendidas, que se refere à utilização completa dos CHAs adquiridos nas atividades laborais do indivíduo. Além destes processos, Pilati e Abbad (2005) ainda incluem o impacto do treinamento no trabalho, referindo-se ao impacto que é causado pelas ações do treinamento no desempenho, na motivação e nas atitudes do indivíduo.

Abbad e Borges-Andrade (2004) dividiram a aprendizagem em duas vertentes: induzida ou natural. A aprendizagem induzida, segundo os autores, é aquela que ocorre devido ao planejamento das metodologias e das estratégias instrucionais, de modo intencional e estruturado pela organização. Já a aprendizagem natural é aquela que ocorre informalmente dentro do ambiente de trabalho, sem o planejamento prévio de métodos e ações de treinamento, como é o caso da simples observação. No caso da presente pesquisa, houve um especial interesse no fenômeno da aprendizagem induzida, já que o treinamento é considerado uma abordagem instrucional, ou seja, que conta com métodos formais voltados à instrução do sujeito no seu ambiente de trabalho.

Segundo Vargas e Abbad (2006), o processo de aprendizagem diz respeito às mudanças de comportamento do indivíduo por meio de sua interação com o meio no qual está inserido. Assim, considerando tal interação do indivíduo com o meio, destaca-se a existência de duas correntes distintas que descrevem como acontece a aprendizagem. De acordo com a primeira corrente, a cognitivista, tal interação com o ambiente (S) é o que permite que o indivíduo apreenda e/ou interprete algo (O) que ficará evidente por meio de uma mudança de comportamento (R). Por outro lado, a segunda corrente, a behaviorista, relata que a mudança no comportamento do indivíduo (R) deriva, apenas, da sua interação com o ambiente (S) (VARGAS; ABBAD, 2006, p. 40), sem haver, assim, uma etapa prévia e mediadora de interpretação por parte do sujeito.

Além da definição da aprendizagem em ambientes organizacionais, também é importante definir outros conceitos cruciais para o desenvolvimento desta pesquisa, como é o caso do conceito de competências, descrito a seguir.

## 2.2 Competências

As competências vêm sendo foco de estudo há muitas décadas. O primeiro conceito estruturado que se conhece, pelo menos dentro da área da gestão, foi proposto por David McClelland, em 1973. O autor, discordando do uso de teste de inteligência e de aptidão com o fim de escolher as pessoas certas para a organização, introduziu a ideia de competências e apoiou o seu uso para definir as capacidades que as pessoas têm, ou não, de desempenhar bem uma tarefa.

O trabalho de Prahalad e Hamel (1990) apresentou a diferença entre as competências organizacionais, ou seja, competências que cada função exigia para a sua execução, e as competências essenciais, aquelas que se aplicam a praticamente todos os ramos de negócio da empresa

Para Spencer e Spencer (1993), o conceito de competências deveria ser abordado de forma mais ampla, abarcando não só as características de cada indivíduo, mas também os indicadores baseados em determinados padrões de desempenho esperado do indivíduo. Adicionado a essa ideia, Gonczi (1999) propõe que a competência deve associar os atributos individuais ao contexto (como o ambiente de trabalho e a atividade a ser executada) no qual eles são aplicados.

O conceito expresso por Fleury e Fleury (2001) é um pouco diferente. Os autores definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que “implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187). Apesar dos autores incluírem a ideia de valor social, sua conceituação está bastante interligada àquela feita por Zarifian (2001), que afirmava que as competências profissionais eram fruto de um conjunto de conhecimentos, de saber fazer, de comportamentos e de experiências exercidos em determinado contexto.

Mais tarde, Abbad e Borges-Andrade (2004) definiram competência como a união de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) utilizados pelo indivíduo a fim de alcançar certo objetivo de sua função no trabalho. Sendo assim, percebe-se que existe a necessidade de alinhar estrategicamente as competências individuais dos funcionários com as competências organizacionais, visto que uma é influenciada pela outra, e vice-versa (DUTRA, 2008).

Nesse contexto, é preciso que os gestores e dirigentes encarregados do treinamento da organização não só tenham em mente a importância de relacionar as competências individuais e organizacionais ao planejamento estratégico da própria organização, mas também ponham em prática esse alinhamento (TAYLOR; O'DRISCOLL; BINNING, 1998). Se isso não ocorrer, a confiança de tais dirigentes e gestores “continuará a ser minada” (FERREIRA et al., 2009, p. 3).

Percebe-se que as competências têm grande valor na estruturação de indicadores quando se trata de necessidades de treinamento. São as competências identificadas, pela organização, como necessárias para o desempenho de determinada tarefa que guiam todo o processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento, de maneira que estas, quando comparadas com as competências individuais de cada funcionário, geram como resultado lacunas identificadas como os pontos que devem ser treinados e melhor desenvolvidos.

A seguir, serão discutidos os conceitos de treinamento presentes na literatura analisada.

## **2.3 Treinamento**

O processo de treinamento já teve diversas interpretações diferentes, tendo em vista a amplitude do tema. Na concepção de Nadler (1984), que é bem simplificada, o treinamento é conceituado como a aprendizagem pela qual o indivíduo passa que o ajuda na melhor execução e desempenho do seu trabalho atual.

Uma das definições mais aceitas é a de Goldstein (1991), um pouco mais abrangente, segundo a qual treinamento é considerado uma aquisição sistemática de atitudes, conhecimentos, conceitos, regras e habilidades que, juntos, têm como resultado a melhoria no desempenho do indivíduo ao executar determinado trabalho. Para Rosenberg (2001), o treinamento é a forma de transmitir a instrução e auxiliar o aprendizado, sendo que é a maneira interna de processar a informação que irá transformá-la em conhecimento.

Rosenberg (2001) ainda acrescenta que o treinamento é composto por quatro elementos distintos:

- A intenção de melhorar um desempenho específico, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais;
- O desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento;
- Os meios pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula e uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens; e
- A avaliação, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

Fortemente ligado a essa separação do treinamento em elementos exposta por Rosenberg (2001) está a divisão do treinamento em três subsistemas, feita por Borges-Andrade (1996): a avaliação de necessidades, planejamento e execução do treinamento e avaliação do treinamento. Conforme mostra a Figura 1 a seguir, existe uma forte relação entre cada um dos subsistemas elencados. A avaliação final do treinamento só ocorre após e com os resultados obtidos a partir do planejamento e da execução do treinamento, que por sua vez só devem acontecer depois de ser feita uma avaliação de necessidades. A retroalimentação do sistema de treinamento também tem grande importância, uma vez que são as informações e resultados obtidos na etapa final de avaliação que servem de base para o aperfeiçoamento constante do sistema.



Na sequência, serão apresentados os conceitos relacionados ao processo de Avaliação de Necessidades de Treinamento.

## **2.4 Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT)**

O sistema de treinamento é dividido em três subsistemas, como apontado por Borges-Andrade (1982): avaliação de necessidades, planejamento e execução do treinamento e avaliação do treinamento. A primeira etapa, Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), é fundamental, pois “o êxito das atividades de planejamento e execução de T&D depende da qualidade das informações geradas na etapa do diagnóstico” (MOURÃO, 2015, p. 667). Por isso, possui diversos conceitos. É importante distinguir essas definições e identificar qual o modelo escolhido para ser utilizado na presente pesquisa.

Mager e Pipe (1979) consideram que as necessidades de treinamento de um indivíduo são as diferenças, para menos, encontradas quando o desempenho que a organização espera do indivíduo é comparado com o seu desempenho atual. Para Hoffman-Câmara et al. (2010, p. 307), a avaliação das necessidades de desenvolvimento de competências “exige a confrontação entre padrões de desempenhos demonstrados por indivíduos e demandados por suas organizações”.

Associada a esta definição está a de Borges-Andrade e Lima (1983, p.4), segundo a qual a avaliação de necessidades “implica em medir discrepâncias de desempenho e julgar, dentre elas, quais têm relevância suficiente para merecerem a atenção, os esforços e os recursos da organização”. Ou seja, o processo de avaliação de necessidades deve destacar as lacunas existentes no desempenho do indivíduo e reconhecer quais tem maior urgência e importância para serem sanadas por meio de ações instrucionais formais.

De acordo com Wright e Geroy (1992), a avaliação de necessidades, por sua vez, deve compreender um processo de coleta, análise e interpretação de dados relacionados às discrepâncias de competências que podem ser pessoais, de grupo ou organizacionais. Além disso, caracterizam o processo de ANT como um processo que é baseado na cultura organizacional e em competências observáveis, que é proativo que diferencia situações que podem e situações que não podem ser



solucionadas por meio do treinamento. Afirmam, ainda, que esse processo engloba trabalhadores distintos e de áreas diferentes da organização que estejam envolvidos no treinamento, considera a utilização de diferentes técnicas de coleta e análise de dados e realiza uma análise de custo-benefício.

A ANT, segundo Brown (2002), é conceituada como um processo contínuo, que inclui a coleta e a análise de dados e que busca indicar quais são os treinamentos essenciais que colaboram para que a organização alcance seus objetivos. Com isso, tal autor ressalta ainda que pode-se enumerar quatro motivos que dão origem à avaliação de necessidades. São eles:

- Identificar os problemas de cada área;
- Obter o apoio e a confiança de dirigentes e gestores;
- Obter dados para avaliar os programas de treinamento; e
- Determinar os custos e os benefícios de programas de treinamento.

Também à luz da ideia de Avaliação de Necessidades como coleta e análise de dados está o conceito de Clarke (2003), segundo o qual tais dados são usados como base para o processo de tomada de decisão sobre quando e em quais condições o treinamento deve ocorrer, quem deve ser treinado e o que o treinamento irá abordar. Este conceito tem forte relação com o defendido por Castro e Borges-Andrade (2004), uma vez que os autores sugerem que durante a avaliação de necessidades se deve, primeiramente, analisar o que precisa ser treinado, para quem será o treinamento e para que ele servirá, a fim de identificar, mais facilmente, em quais caminhos de capacitação de pessoal a organização deve investir para atingir seus objetivos.

Meneses e Zerbini (2009, p. 52) identificam o levantamento de necessidades de treinamento como “uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas”. Além disso, é importante ressaltar que, segundo os autores, aqueles problemas advindos de outras origens, que não as lacunas no desempenho dos funcionários, não podem ser considerados como necessidades de treinamento e, assim, devem ser analisados com maior atenção. Este processo de identificação de discrepâncias de resultados, desempenhos ou competências é feito através de análise organizacional, análise de tarefas e análise individual (MENESES; ZERBINI, 2009).

Segundo Ferreira e Abbad (2014), existe uma distinção que pode ser feita entre os termos Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), Análise de Necessidade de Treinamento e Avaliação de Necessidades de Treinamento. Sendo assim, o processo de LNT estaria relacionado às “ações de coleta e análise de dados, voltadas à tomada de decisões sobre demandas educacionais e de treinamento” (FERREIRA; ABBAD, 2014, p. 5), se referindo mais especificamente aos processos baseados em treinamentos prontos. Já o termo Análise seria utilizado nos casos em que são aplicados modelos teóricos tradicionais de pesquisa, destacando a natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades. Por último, de acordo com os autores, a Avaliação de Necessidades de Treinamento pode ser identificada nas situações em que há um processo, tanto teórica quanto metodologicamente, rigoroso de coleta e análise de dados com a finalidade de descrever lacunas objetivas. No caso dessa pesquisa, optou-se pelo uso da expressão Avaliação para manter a coerência com o método adotado.

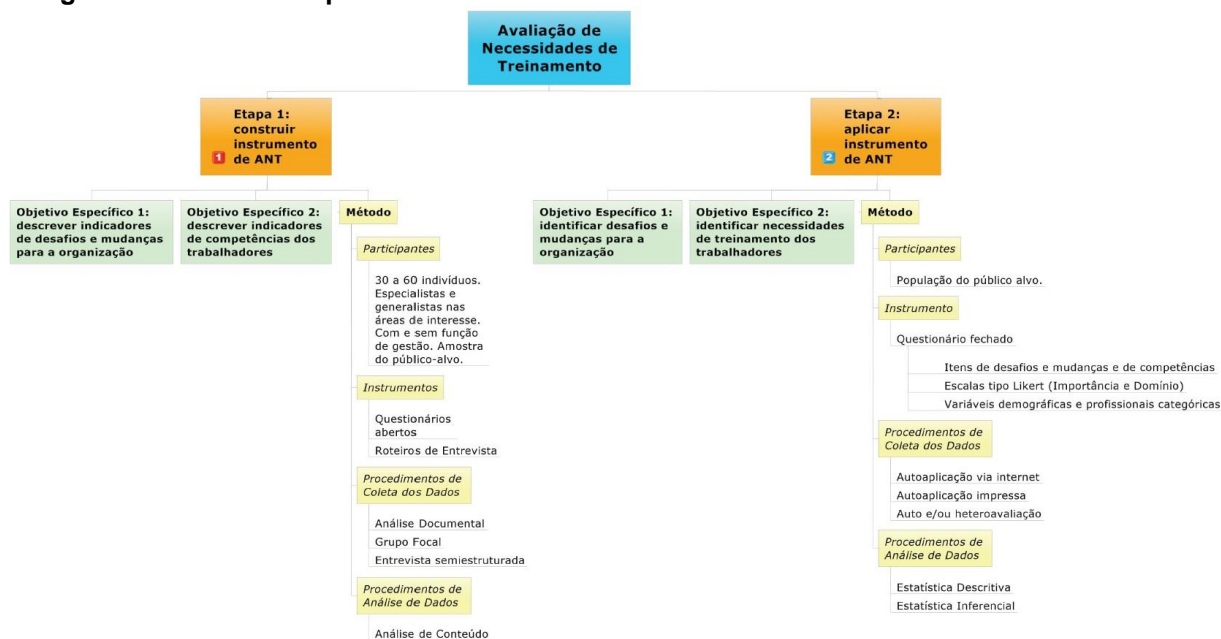
Em termos de abordagens metodológicas, a Análise Organizacional (GIRALDES, 1980) tem como principal objetivo identificar problemas da organização e seu objeto de estudo é a própria organização, uma vez que os parâmetros principais são guiados pelas estratégias organizacionais. Por isso, é uma abordagem considerada como macro (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Já a Análise do Papel Organizacional (BORGES-ANDRADE, 1982) tem como foco do seu estudo o papel ocupacional do trabalhador, de modo que seu objetivo é identificar quais são os problemas de desempenho resolvíveis. Essa abordagem, por sua vez, é considerada micro (BORGES-ANDRADE; LIMA, 1983). Na Análise Clássica (BURTON; MERRILL, 1977), o estudo é centrado no treinamento em si e o objetivo é propor soluções, porém sem previamente identificar quais os problemas se quer solucionar.

A partir de uma análise das pesquisas feitas nessa área do conhecimento, percebe-se que há pouca preocupação com o alinhamento da ANT com os objetivos estratégicos da organização em questão (FERREIRA; ABBAD, 2014). Sendo assim, no próximo tópico será apresentado o método de avaliação de necessidades de treinamento utilizado na realização desse estudo, que busca realizar esse alinhamento.

## 2.5 Método Prospectivo de Avaliação de Necessidades de Treinamento

Para a realização da pesquisa, foi adotado o método proposto por Ferreira e Abbad (2014). O diferencial desse método, quando comparado com outros da produção acadêmica, é que abrange coleta e análise de dados qualitativa e quantitativa, partindo de uma análise do ambiente organizacional para chegar às lacunas de competências dos trabalhadores. Dadas as características do método, a pergunta e os objetivos de pesquisa, optou-se, então, por adotá-lo. Nessa pesquisa, o método foi ligeiramente adaptado, sendo que a investigação ambiental (sobre desafios e mudanças, conforme objetivos específicos da Figura a seguir) foi feita por meio de análise documental, não sendo contemplada nos instrumentos qualitativos aplicados. A Figura 2 ilustra o método proposto pelos autores.

**Figura 2 - Método Prospectivo de ANT**



**Fonte: Ferreira e Abbad (2014)**

O método é dividido em duas etapas. Na primeira, são feitas entrevistas coletivas e individuais estruturadas por um instrumento que busca compreender: (a) quais são os principais desafios e mudanças que a organização ou a área estudada enfrentará nos próximos anos; (b) quais as competências emergentes necessárias para o alcance do sucesso da atividade em questão; e (c) onde os profissionais que

precisam desenvolver essas competências estão lotados. Na presente pesquisa, apenas a questão (b) foi utilizada na etapa qualitativa. Este instrumento é, em um primeiro momento, respondido individualmente e depois é novamente respondido em subgrupos, abrindo espaço para a discussão sobre as respostas individuais, seguindo uma abordagem de grupo focal, na qual se busca comunicações nas percepções dos participantes. Por último, todos ouvem as respostas de cada um dos subgrupos e organizam uma resposta única para todo o grupo. Na segunda etapa, após análise dos dados obtidos nas entrevistas, o instrumento de ANT é formulado e aplicado (pessoalmente ou via internet), a fim de medir as necessidades de treinamento dos funcionários.

No instrumento quantitativo de ANT, de acordo com o método, a avaliação dos itens pelos funcionários é feita dando valores para cada indicador em termos de domínio e de importância para a realização das suas tarefas, seguindo parte do método de análise ocupacional proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). A escala proposta para as duas medidas é do tipo Likert de 11 pontos (variando de 0 a 10). No caso do domínio, 0 significa “não tenho domínio dessa competência” e 10 significa “domino completamente essa competência” e, no caso da importância, 0 significa “sem importância para a minha atuação profissional” e 10 significa “muito importante para a minha atuação profissional”. Da mesma forma, os itens gerados a partir dos desafios e mudanças são avaliados em termos de intensidade em uma escala de 0 a 10, sendo 0 = “não gera necessidade de treinamento” e 10 = “gera intensa necessidade de treinamento”.

Para identificar as lacunas de competências, deve ser feito o cálculo do Índice de Necessidades de Treinamento (INT) de Ferreira e Abbad (2014), baseado no cálculo do Índice de Prioridade Geral (IPG), proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). O INT é calculado da seguinte maneira:  $INT = I \times (10 - D) / n$ , de forma que: I = valor de importância atribuído ao item; D = valor de domínio atribuído ao item; n = número de respostas válidas a cada item. É a discrepância entre essas duas medidas que gera a lacuna de competência, sendo possível, portanto, priorizá-las em termos de sua magnitude, fornecendo importantes subsídios para o desenvolvimento de ações instrucionais.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Esse capítulo irá abordar as principais informações acerca dos procedimentos metodológicos da pesquisa, como: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, caracterização da população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa apresentada neste trabalho é classificada quanto aos fins como descritiva, uma vez que o seu objetivo inclui abordar as características próprias de um grupo de indivíduos. No caso do delineamento, devido ao fato de toda a investigação empírica ter sido realizada no local onde ocorre o fenômeno, é considerada pesquisa empírica e de campo. Os autores Bauer, Gaskel e Allum (2004) definem a pesquisa quantitativa como aquela que utiliza números e modelos estatísticos para explicar os dados, sendo seu principal instrumento de coleta de dados o questionário. Já a pesquisa qualitativa é caracterizada por interpretar as realidades sociais, por meio de entrevistas como principal instrumento de coleta de dados. Com isso, esta pesquisa classifica-se como mista, uma vez que é qualitativa, por interpretar a realidade com dados obtidos por meio de entrevistas e do grupo focal, e quantitativa, por utilizar números e modelos estatísticos para explicar os dados obtidos por meio de questionário. Além disso, esta pesquisa teve um recorte temporal transversal, pois os dados foram coletados durante apenas um intervalo de tempo, sem repetição de medidas.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Os Tribunais Regionais Federais são órgãos da Justiça Federal, instituídos pelo artigo 106 da Constituição Federal de 1988. Como a Justiça Federal é dividida em duas instâncias, a primeira é composta por uma Seção Judiciária localizada em cada Estado e a segunda é composta pelos cinco TRF's que atuam nas cinco regiões jurisdicionais. Dessa forma, as sedes estão situadas em Brasília (1ª região), Rio de Janeiro (2ª região), São Paulo (3ª região), Porto Alegre (4ª região) e Recife (5ª região). Assim, o TRF da 1ª Região, objeto de estudo desta pesquisa, abrange os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima e Tocantins.

Atualmente, o Tribunal possui aproximadamente 1200 servidores, é composto por 27 juízes vitalícios, que são nomeados pelo Presidente da República, e funciona em plenário, Corte Especial, seções especializadas e turmas especializadas. Dentre as suas competências, que estão discriminadas no artigo 108 da Constituição, estão processar e julgar, originariamente, as revisões criminais e as ações rescisórias de julgados seus ou dos juízes federais da região, os conflitos de competência entre juízes federais vinculados ao Tribunal; e julgar, em grau de recurso, as causas decididas pelos juízes federais e pelos juízes estaduais no exercício da competência federal da área de sua jurisdição.

A área escolhida para a aplicação da pesquisa é a Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) do TRF da 1ª região. Segundo as informações obtidas junto à área, o organograma da organização aprovado em 2013 (ver Anexos A e B) já sofreu alterações, porém ainda não há um organograma oficial mais atualizado. Por isso, com as informações cedidas pela área, foi elaborado um novo organograma que aborda tais alterações (ver Apêndice 1), a fim de compreender melhor como esta Secretaria está dividida atualmente.

A primeira mudança ocorrida foi no nome, que passou de Secretaria de Recursos Humanos (SECRE) para Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP). Além disso, a antiga Divisão de Desenvolvimento e Avaliação de Recursos Humanos (DIREH) foi dividida em duas unidades: o Centro de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento dos Servidores da 1ª Região (CEDAP) e o Núcleo de Colaboração

de Pessoas e Avaliação de Desenvolvimento (NUCAV). As unidades Divisão de Cadastro de Pessoal (DICAP), Divisão de Legislação de Pessoal (DILEP) e Divisão de Pagamento de Pessoal (DIPAG) não sofreram alterações. Sendo assim, hoje a SECGP possui, no total, 47 servidores, dos quais 5 são os diretores responsáveis pelas 5 unidades.

### **3.3 População e amostra**

Para participar da pesquisa, foram escolhidos, por conveniência e acessibilidade, os funcionários da SECGP do TRF da 1ª Região. Dentre eles, um grupo de 12 servidores participaram da primeira etapa do processo, o grupo focal, sendo quatro homens e oito mulheres. A escolha dos indivíduos dependeu da disponibilidade dos servidores para participar do grupo focal.

Dos 12 participantes do grupo focal, foram escolhidos 3 servidores com bastante conhecimento técnico acerca das atividades realizadas na área para participar das entrevistas individuais, a fim de que contribuíssem para a avaliação dos dados levantados durante o grupo focal. Essa amostra de servidores foi composta por duas mulheres e um homem, sendo que dois deles são da DILEP e uma da DICAP. O tempo de trabalho destes servidores na SECGP é de 4, 11 e 23 anos, o que indica que têm muita experiência sobre a rotina de trabalho da secretaria. Para complementar os dados obtidos nas entrevistas individuais, foi realizada uma entrevista coletiva com outros 7 servidores, que foram escolhidos de acordo com a disponibilidade que tinham para participar da pesquisa.

Por último, o instrumento quantitativo de coleta de dados, elaborado com base nas duas primeiras etapas, foi aplicado aos 47 funcionários lotados na SECGP, obtendo um retorno de 34 questionários, ou seja, 72% da população. De toda a amostra, 29% são do sexo masculino e 71% feminino, enquanto que a idade variou entre 28 e 59 anos, sendo que 6% tem até 30 anos, 32% estão na faixa etária de 31 a 40 anos, 38% tem entre 41 e 50 anos e 24% estão na faixa de 51 a 60 anos. A escolaridade da maior parte da amostra é a pós-graduação, com 47% de representatividade, 41% tem ensino superior completo e 12% ensino superior incompleto, não havendo servidores com, apenas, ensino médio completo. O tempo

de trabalho no TRF 1ª Região variou entre menos de 1 ano e 30 anos, sendo que 21% estão na faixa de 1 a 5 anos, 18% na faixa de 16 a 20 anos, outros 18% na faixa de 26 a 30 anos, 12% na faixa de 6 a 10 anos, 9% até 1 ano e outros 9% na faixa de 21 a 25 anos de trabalho. No caso do tempo de trabalho na SECGP, as respostas variaram entre menos de 1 ano e 27 anos, sendo que a maior parte da amostra (44%) estavam na faixa de 1 a 5 anos, 15% estavam na faixa de 6 a 10 anos, 12% trabalham na área há menos de 1 ano, as faixas de 11 a 15 anos, de 16 a 20 e de 26 a 30 anos tiveram 9% de representatividade cada, e outros 3% estavam na faixa de 21 a 25 anos de trabalho. Quanto às divisões da secretaria, 24% da amostra está lotado na CEDAP, 21% na DICAP, 18% na NUCAV, 15% na DILEP, outros 15% na DIPAG e 9% no Gabinete da SECGP.

Nessa pesquisa, vale ainda ressaltar que foi utilizado o método não-probabilístico de amostra, uma vez que a coleta de dados foi realizada por conveniência, ou seja, foram escolhidos os participantes de acordo com a disponibilidade de cada um.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização desse estudo, foram utilizados diferentes tipos de instrumentos de pesquisa, tendo em vista que o processo de avaliação de necessidades possui diferentes etapas: o grupo focal, as entrevistas e o questionário quantitativo de ANT (FERREIRA; ABBAD, 2014).

#### **3.4.1 Instrumento de pesquisa do Grupo Focal**

Durante a etapa do grupo focal, o objetivo principal foi descobrir, de acordo com a opinião comum dos participantes, quais são as necessidades dos funcionários lotados na SECGP em termos de competências necessárias para desempenhar bem as suas funções, de forma que, após a validação, as informações obtidas serviram de base para a construção do instrumento de avaliação das necessidades. Nessa



etapa, foi utilizada a técnica de incidentes críticos, na qual os participantes foram perguntados quais são os desempenhos considerados exemplares para sua função.

Assim, para o desenvolvimento dessa primeira etapa, foi elaborado um formulário, baseado no questionário de Ferreira e Abbad (2014), contendo a seguinte questão subjetiva “Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da SECGP nesses próximos anos são:”. Em um primeiro momento, o formulário foi respondido individualmente (Apêndice 2) por todos os participantes do grupo focal. Após as respostas individuais, os mesmos participantes responderam à mesma pergunta em subgrupos de 4 pessoas (Apêndice 3) e, por último, todo o grupo discutiu as respostas elaboradas individualmente e pelos subgrupos.

### 3.4.2 Instrumento de pesquisa das etapas de validação do instrumento de ANT

Após a coleta de dados do grupo focal, foi realizada a etapa de entrevistas, visando conferir validade de face ao instrumento quantitativo de ANT (TURNER, 1979). Na primeira etapa, foram realizadas as entrevistas individuais (validação semântica), cujo instrumento de pesquisa (Apêndice 4) foi baseado no instrumento de Ferreira (2009). As entrevistas individuais foram divididas em dois momentos: no primeiro, os entrevistados leram os nomes e as definições das categorias e os itens de cada uma, elaborados com base nas informações coletadas no grupo focal, e fizeram sugestões de melhorias que julgaram importantes para garantir a qualidade do instrumento de ANT; e, no segundo, os participantes escolheram de 2 a 5 perguntas que dizem respeito às tarefas que realizam para responder de forma mais detalhada possível, levando em consideração sua *expertise* sobre o que estava sendo perguntado.

Da mesma forma que a validação semântica, a etapa de entrevista coletiva (validação por juízes) teve um instrumento de pesquisa (Apêndice 5) baseado do apresentado por Ferreira (2009) e também foi dividida em dois momentos: no primeiro, os participantes tinham em um papel as categorias e suas definições e no outro os itens do questionário, e identificaram a que categoria pertencia cada um dos

itens; e no segundo, os funcionários responderam às mesmas perguntas do segundo momento das entrevistas individuais. Eles também tiveram um espaço destinado a sugestões de mudança nos itens, caso julgassem necessário.

### 3.4.3 Instrumento de ANT

Com todas as informações coletadas no grupo focal e nas entrevistas, foi elaborado o instrumento de ANT (Apêndice 6), que teve por objetivo identificar quais os níveis de importância, de domínio e o Índice de Necessidades de Treinamento (INT) de cada uma das competências listadas para a realização das tarefas da SECGP. O questionário foi impresso e aplicado pessoalmente e as respostas foram tabuladas e digitalizadas.

O questionário foi composto por três partes, sendo que na primeira constam informações gerais sobre a pesquisa e é explicado como todo o questionário foi formulado e como deve ser respondido. A segunda parte contém uma listagem de todas as competências profissionais. Ao lado estão duas colunas nas quais os respondentes tinham espaço para indicar a importância de cada competência para as suas atividades e o seu domínio sobre a mesma. A escala de importância e de domínio é tipo Likert, de forma que os valores variam entre 0 e 10, sendo 0 = “sem importância para a minha atuação profissional” e 10 = “muito importante para a minha atuação profissional”, na escala de importância, e 0 = “não tenho domínio dessa competência” e 10 = “domino completamente essa competência”, na escala de domínio. A terceira parte do questionário foi destinada aos dados demográficos e profissionais, como idade, sexo, escolaridade, área de lotação, cargo, função, tempo de trabalho na SECGP e tempo de trabalho no TRF 1ª Região.

## 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os procedimentos de coleta e análise de dados foram subdivididos em tópico, a fim de descrevê-los separadamente de acordo com a etapa do processo de

ANT, seguindo o método prospectivo adotado. Assim, os tópicos são: Procedimentos de coleta e de análise de dados do grupo focal, das entrevistas e do instrumento de ANT.

### 3.5.1 Procedimentos de coleta e de análise de dados do Grupo Focal

A primeira etapa do processo de ANT foi o grupo focal e teve por objetivo identificar e descrever quais são as competências necessárias aos funcionários da SECGP do TRF da 1ª Região, segundo a opinião da amostra.

Primeiramente, foram apresentados aos funcionários as informações gerais sobre a pesquisa, seus objetivos e suas etapas. Na segunda parte do grupo focal, foi entregue, a cada um dos 12 participantes, o formulário de resposta individual e, posteriormente, o formulário de resposta dos subgrupos com espaço destinado a uma nova resposta formulada em conjunto. Por último, cada subgrupo escolheu um integrante para expor a todos a resposta elaborada em conjunto e, depois de todas as respostas terem sido discutidas por todo o grupo, foram anotadas as informações relevantes levantadas por todos.

O procedimento de análise dos dados levantados durante o grupo focal foi realizado por meio de técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 2009). As respostas individuais e dos subgrupos foram digitadas e, após a leitura do conteúdo, foram criadas categorias, com base nos assuntos abordados nas respostas, e as definições de cada uma. A partir de tais categorias, foram elaborados os itens para compor o instrumento de ANT, que, posteriormente, passaram pela avaliação do orientador desta pesquisa e pelos participantes das etapas de validação semântica e de juízes.

### 3.5.2 Procedimentos de coleta e de análise de dados das Entrevistas

A etapa das entrevistas individuais visou validar semanticamente o instrumento quantitativo de ANT e contou com 3 dos participantes do grupo focal (GF), escolhidos estrategicamente, pois precisavam ser aptos a avaliar as

competências resultantes do GF. Durante tais entrevistas, foram apresentados a pesquisa e seu objetivo e, posteriormente, foi explicado como ocorreria a entrevista. Primeiramente foi respondida a primeira parte do instrumento de pesquisa, na qual o entrevistado indicou melhorias nos nomes das categorias, nas suas definições e/ou nos itens. Em seguida, na segunda parte da entrevista, o servidor respondeu algumas questões, escolhidas por ele de uma lista, sobre as quais ele tinha maior conhecimento e maior confiança para responder.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada na análise dos dados obtidos nas entrevistas individuais, de forma que todas as sugestões foram digitalizadas e tabuladas (Apêndice 8) juntamente com cada item e cada categoria e com as providências a serem tomadas sobre cada sugestão, na visão da pesquisadora.

A entrevista coletiva, que buscou realizar uma validação por juízes, foi guiada da mesma forma que as entrevistas individuais: no primeiro momento, foi explicado o objetivo da pesquisa e suas etapas; depois foi entregue aos participantes a primeira parte do instrumento de pesquisa, na qual deveriam identificar a qual categoria cada um dos itens pertencia, e, por último, a segunda parte, contendo as perguntas das quais deveriam escolher entre 2 e 5 para responder.

No caso da validação por juízes, a análise foi feita por meio de estatísticas descritivas simples, como a frequência e a moda (Apêndice 9). Segundo Pasquali (1999), os valores de referências que devem ser usados para analisar esses dados são: o item cuja concordância estiver entre 80% e 100% deve ser mantido; se houver entre 40% e 60% de concordância, deve-se aprimorar o item ou analisá-lo com certa cautela; em caso de concordância menor que 40%, o item em questão deve ser excluído. No caso desse estudo, apenas o item “Realizar as tarefas de maneira dinâmica” apresentou concordância menor que 40%. Ainda assim, optou-se por mantê-lo para fins de posterior elaboração de objetivos instrucionais.

### 3.5.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados do Instrumento de ANT

O instrumento de pesquisa de ANT foi aplicado pessoalmente, uma vez que era a maneira mais adequada de aplicação que poderia fornecer o retorno

necessário. O tempo de resposta variou entre 20 e 40 minutos, dependendo da disponibilidade dos servidores. Em um primeiro momento, foi feita uma breve apresentação da pesquisadora, da pesquisa e dos seus objetivos, seguido do preenchimento da primeira parte do questionário (avaliação da importância e do domínio de 42 competências) e, por último, da segunda parte do questionário (informações sociodemográficas e profissionais).

Para analisar os dados, foram utilizadas ferramentas do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e baseou-se em estatísticas descritivas, como frequência, média, desvio padrão, mínimo e máximo, por exemplo. Além desses indicadores, também foram analisados os valores do Índice de Necessidades de Treinamento, proposto por Ferreira e Abbad (2014), medido com base na seguinte fórmula:  $INT = I \times (10 - D) / n$ . Com o cálculo deste índice, foi possível identificar a prioridade geral de cada competência, que, em termos de valor, pode variar entre 0 (muito baixo) e 100 (muito alto). Apesar da omissão de alguns valores dentro desse intervalo, este índice, ainda assim, é considerado útil e confiável para os fins desta pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir os resultados do presente estudo. Para isso, o capítulo foi dividido em três tópicos, nos quais os resultados serão exibidos de acordo com as etapas da pesquisa: grupo focal, etapas de validação e instrumento de ANT.

### **4.1 Resultados e discussão do Grupo Focal**

Os resultados das informações coletadas no grupo focal através da pergunta “Na minha/nossa opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da SECGP nesses próximos anos são:” constam no Apêndice 7. Com base nos temas observados nas respostas, foi possível elaborar 4 categorias de competências tidas como necessárias pelos respondentes: Competências em processos organizacionais, Conhecimento e Aplicação do Regimento Interno do TRF 1ª Região, Competências em ferramentas tecnológicas e Competências em comunicação e relacionamento interpessoal. Tais categorias, juntamente com suas definições constitutivas, estão apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Análise Categrorial Temática do Grupo Focal**

<b>Competências</b>	<b>Definição Constitutiva</b>
Competências em processos organizacionais	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização dos processos e atividades organizacionais realizados na SECGP.
Conhecimento e Aplicação do Regimento Interno do TRF 1ª Região	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço da SECGP tendo por base o regimento interno do TRF 1ª Região.
Competências em ferramentas tecnológicas	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar as diferentes ferramentas e meios tecnológicos necessários à realização das atividades e processos organizacionais da SECGP.
Competências em comunicação e relacionamento interpessoal	Refere-se às habilidades e atitudes necessários à efetiva transmissão de informações, por escrito ou verbalmente, a respeito das atividades e processos organizacionais e ainda à interação e ao relacionamento com os pares, superiores e/ou subordinados que influenciam a realização das tarefas.

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As categorias, descritas com base nas verbalizações absorvidas no grupo focal, refletem principalmente as estratégias e objetivos da SECGP, pois o serviço prestado nessa secretaria não é diretamente relacionado à atividade fim do Tribunal. A categoria “Competências em processos organizacionais”, mesmo tendo uma definição ampla, faz relação com os processos e as atividades organizacionais que são realizados na Secretaria, cujo objetivo geral delimita que são: “Coordenar as atividades de planejamento, cadastro e assentamento funcional, pagamento, legislação de pessoal, acompanhamento e desenvolvimento de recursos humanos no Tribunal”.

A categoria “Conhecimento e Aplicação do Regimento Interno do TRF 1ª Região”, por exemplo, dizia respeito às condutas presentes no Regimento Interno do Tribunal que guiam o serviço prestado na área. Porém, conforme será melhor explicado no próximo capítulo, essa categoria precisou sofrer uma mudança, passando a ser “Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas”. Tal categoria está diretamente relacionada aos seguintes objetivos específicos da SECGP:

planejar, coordenar, acompanhar e avaliar a execução das atividades referentes a legislação de pessoal e inatividade de servidores; e ao recrutamento, seleção, lotação e avaliação de pessoal, uma vez que, para realizar essas atividades, é preciso ter bastante conhecimento sobre cada legislação ou norma que as regulamentam. Estes e outros objetivos de cada seção do tribunal estão presentes no Regulamento de Serviço, aprovado pela Portaria Presi/Cenag 142 de 13/04/2012.

No caso da categoria “Competências em ferramentas tecnológicas” é possível notar a relação existente com os objetivos da Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) de planejar, coordenar, acompanhar e avaliar a execução das atividades referentes a informações cadastrais e assentamentos funcionais; a pagamento de magistrados e servidores; e a programa de estágio, dentre outros, visto que cada uma dessas tarefas depende de programas e softwares específicos para a sua realização.

Analisando a categoria “Competências em comunicação e relacionamento interpessoal”, percebe-se que ela diz respeito diretamente ao objetivo estratégico “desenvolver o potencial humano nos órgãos da Justiça Federal”, encontrado na Estratégia da Justiça Federal 2015/2020 (Anexo da Resolução CJF nº313/2014). Alinhado a esse objetivo estratégico está o macro desafio do Poder Judiciário de melhorar a gestão de pessoas por meio de práticas que potencializem o capital humano nos órgãos da JF, como por exemplo criação de programas e ações relacionados à humanização das relações de trabalho.

Todos esses elementos empíricos, advindos tanto dos resultados da pesquisa quanto de dados secundários documentais da organização, sugerem que a abordagem metodológica adotada permitiu alinhamento entre as necessidades identificadas e a estratégia organizacional. Além disso, estes resultados do grupo focal contribuíram para o alcance do primeiro objetivo específico da pesquisa, apresentando o conteúdo necessário para a concepção o instrumento de ANT.



## **4.2 Resultados e discussão das etapas de Validação do Instrumento de ANT**

A validação do instrumento de ANT ocorreu em duas etapas distintas: a validação semântica (por meio de entrevistas individuais) e a validação por juízes (por meio de entrevista coletiva).

Primeiramente, na etapa de validação semântica, foram avaliadas as informações obtidas no grupo focal que comporiam o instrumento de ANT. Por isso, os participantes dessa etapa não só haviam participado do grupo focal, mas também eram pessoas escolhidas estrategicamente por terem maior tempo de trabalho na área estudada e, conseqüentemente, conhecerem mais a fundo as atividades realizadas na SECGP. Sendo assim, os entrevistados puderam propor melhorias quanto ao conteúdo ou à forma dos itens e categorias para que estivessem de acordo com a realidade e o contexto da organização. Os resultados da validação semântica constam no Apêndice 8.

Dentre todas as categorias, a única que recebeu sugestão de mudança tanto no seu nome quanto na sua definição foi a categoria Conhecimento e Aplicação do regimento Interno do TRF 1ª Região. Segundo a servidora entrevistada, o Regimento Interno do Tribunal diz respeito muito mais a normas gerais de conduta dos servidores públicos (como, por exemplo, trajes adequados, cumprimento do horário de trabalho) do que às normas, leis ou portarias que regulamentam o serviço específico prestado na SECGP. Por essa razão, conforme foi sugerido, a categoria passou a ser Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas e a sua definição passou a ser “refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço realizado na SECGP tendo por base toda a Legislação e as Normas que se aplicam à Secretaria”.

No caso das sugestões de melhorias nos itens, a maioria foi aceita e acatada, exceto duas. A primeira foi a sugestão para retirar o item “Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria” da categoria em que se encontrava e transferi-lo para a categoria “Competências em comunicação e relacionamento interpessoal”. Porém, concluiu-se que seria melhor que ele estivesse na nova categoria “Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas”. A outra sugestão não acatada foi para excluir o item “Fazer o

uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)”, pois o entrevistado alegou que, para realizar as suas tarefas, este programa não é utilizado. Mas, como para outros participantes ele é útil, foi decidido que o item não deveria ser excluído. Exceto essas particularidades, todas as outras sugestões de inclusão de novos itens foram aceitas.

A realização da etapa de validação semântica possibilita adequar as categorias de competências e os indicadores ao contexto organizacional e ao vocabulário conhecidos pelos funcionários do Tribunal, evitando mal-entendidos durante a aplicação dos questionários. Assim, como foi observado por meio dos resultados, essa etapa exerce grande influência na obtenção de resultados válidos e mais confiáveis.

Na segunda etapa, os participantes colaboraram com a validação da relação entre as competências e suas respectivas categorias, de forma que buscou-se analisar se houve alto grau de concordância entre a relação feita pelos participantes e a relação estabelecida anteriormente pela pesquisadora. De acordo com os resultados, pode-se perceber que em mais da metade dos itens houve concordância maior que 60%, indicando que a relação anterior estava correta. Apenas um item teve concordância menor que 40%, porém ainda assim optou-se por mantê-lo para fins de posterior elaboração de objetivos instrucionais

A realização da validação por juízes também tem grande influência na avaliação da relação estabelecida pela pesquisadora entre as categorias de competências e os indicadores, uma vez que permite identificar qualquer falha que possa ter na lógica das categorias e dos seus itens correspondentes. Sendo assim, com base nos resultados desta etapa (Apêndice 9), o instrumento de ANT foi elaborado.

### **4.3 Resultados e discussão da Aplicação do Instrumento de ANT**

A última etapa da coleta de dados dessa pesquisa foi a aplicação do instrumento de ANT, que teve como objetivo identificar quais são as necessidades de treinamento dos funcionários da SECGP do TRF 1ª Região. Para isso, as repostas foram analisadas em termos de importância e domínio das competências e,

com base nesses valores, foi calculado o INT (FERREIRA; ABBAD, 2014) de cada item e de cada categoria.

Quanto à importância, as competências que tiveram as cinco maiores médias de importância, de acordo com a opinião dos próprios funcionários, conforme a Tabela 1, foram “Realizar as atividades com a devida atenção”, “Atender aos servidores em sua diversidade”, “Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa”, “Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas” e “Transmitir informações importantes de forma eficiente”. Dentre essas cinco competências, apenas a primeira pertence à categoria Competências em Processos Organizacionais e as outras quatro pertencem à categoria Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal. Isso implica que os funcionários da SECGP consideram muito importante a influência da comunicação e do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho e na realização de suas tarefas. De certa forma, esse resultado já poderia ser esperado, uma vez que, em se tratando de uma área de Gestão de Pessoas, no geral todas as tarefas e atividades ali realizadas dependem bastante da comunicação para serem realizadas da melhor forma possível.

Além desses resultados, durante toda a realização do grupo focal a importância da boa comunicação para a realização das tarefas na área também foi bastante citada. Segundo os funcionários, se a comunicação é feita de forma muito rápida, pelo emissor errado, para o receptor inadequado, pelo canal errado ou sem a devida atenção, por exemplo, não é possível absorver as informações corretas ou da maneira como deveriam, acarretando em resultados ruins. Com isso, percebe-se que o tribunal precisa direcionar as suas estratégias dando maior ênfase na melhoria da comunicação interna. Sem o alinhamento da boa comunicação com a estratégia organizacional é mais difícil alcançar o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e o sucesso na prestação do serviço.

Para compreender melhor a representatividade das médias, ou seja, o quanto as respostas estão próximas à média, o desvio padrão de cada competência foi comparado com um valor de referência específico. Quanto maior for o desvio padrão, menos representativa será a média em relação ao grupo de respondentes. Então, foi estipulada a porcentagem de 25% da amplitude de respostas para o item de referência, o que significa que, se o desvio padrão de uma competência foi maior

que 25% da amplitude de respostas obtidas, há uma considerável dispersão das respostas em torno da média.

No caso das cinco competências mais importantes, os desvios padrão foram valores baixos, uma vez que a maioria avaliou suas importâncias em 10. Como o intervalo de resposta para as quatro primeiras competências foi de 9 a 10, o valor de referência foi 0,25 e, no caso da última competência, o intervalo foi de 7 a 10, fazendo com que o valor de referência fosse 0,75. Dessa forma, pode-se dizer que todas as médias de importância dessas cinco competências são representativas, uma vez que os desvios padrão de todas foram menores que seus valores de referência.

**Tabela 1 - Relação das Competências mais Importantes**

<b>Competências</b>	<b>Média de Importância</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Realizar as atividades com a devida atenção.	9,97	0,17
Atender aos servidores em sua diversidade.	9,94	0,24
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	9,94	0,24
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	9,94	0,24
Transmitir informações importantes de forma eficiente.	9,88	0,54

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Já as cinco competências com os menores índices de importância, como mostra a Tabela 2, foram “Operar eficazmente o Sistema SIATE”, “Operar adequadamente o Sistema SICAM”, “Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)”, “Operar a Plataforma Moodle do TRF1” e “Operar eficientemente o Sistema AME”. Todas as cinco pertencem à categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas. Além disso, o intervalo das respostas destas cinco competências foi de 0 a 10, e, por isso, o valor de referência para o desvio padrão foi 2,5. Como todas elas tiveram desvio padrão maior que este valor, pode-se considerar que suas médias não são representativas, ou seja, as respostas foram muito variadas.

No caso dessas competências, o ideal seria analisar as respostas por área de lotação, uma vez que, com base nas entrevistas, foi possível perceber que cada setor avaliaria determinadas competências de acordo com o serviço prestado. Uma das consequências disso é o caso dessas cinco competências julgadas como as

menos importantes, na média. Aparentemente, seria possível dizer que tais competências não são importantes, porém, na realidade, são muito importantes para poucas áreas, ou apenas uma. Um exemplo disso é o Sistema AME, o programa de controle dos estagiários, dos seus horários, suas faltas e férias, que só é utilizado em apenas uma área específica da SECGP, e não em todas. Por isso, o indicador de competência que lhe diz respeito não pode ser considerado importante para todas as divisões da Secretaria. Isso implica que, as ações de treinamento do Tribunal voltadas para esses sistemas específicos devem ser separadas pelas unidades que os utilizam.

**Tabela 2 - Relação das Competências menos Importantes**

<b>Competências</b>	<b>Média de Importância</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Operar eficazmente o Sistema SIATE.	7,65	3,51
Operar adequadamente o Sistema SICAM.	6,59	4,30
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	5,12	3,66
Operar a Plataforma Moodle do TRF1.	3,35	4,47
Operar eficientemente o Sistema AME.	2,53	4,12

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Em relação ao domínio, foram listadas as cinco competências avaliadas com a maior taxa média de domínio (Tabela 3), que são “Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa”, “Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas”, “Saber lidar com pares”, “Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido” e “Salvar arquivos em formato PDF”. Das cinco, as quatro primeiras pertencem à categoria “Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal” e a última pertence à categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas. Esses indicadores de competências, por sua natureza, geralmente têm uma tendência a receber apenas respostas altas (tanto em importância quanto em domínio), uma vez que são consideradas competências básicas para a realização de qualquer tarefa e, por consequência, espera-se que todos os funcionários tenham um domínio alto sobre elas. Assim, se algum indivíduo fizer uma autoavaliação e perceber que possui pouco domínio sobre uma dessas competências, é muito provável que, mesmo assim, ele responda o questionário

com um valor alto, pois geraria certo desconforto pessoal caso ele alegasse que não domina algo básico para a realização das suas tarefas.

As respostas para as competências “Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa” e “Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas” variaram de 6 a 10, fazendo com que o valor de referência para análise do desvio padrão seja 1. Isso implica que as médias de domínio de ambas são representativas, pois seus desvios padrão são menores que o valor de referência. No caso da competência “Saber lidar com pares”, como o intervalo de respostas foi de 7 a 10, o valor de referência do desvio padrão é 0,75, o que faz com que a média não seja considerada representativa. As duas últimas competências, “Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido” e “Salvar arquivos em formato PDF”, tiveram respostas desde 4 até 10, e, por isso, o valor de referência para os seus desvios padrão foi 1,5. Assim, as suas médias são consideradas representativas.

**Tabela 3 - Relação das Competências mais Dominadas**

<b>Competências</b>	<b>Média de Domínio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	9,65	0,81
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	9,47	0,99
Saber lidar com pares.	9,41	1,02
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.	9,35	1,28
Salvar arquivos em formato PDF.	9,32	1,30

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Também foram listadas as competências que receberam as menores taxas de domínio (Tabela 4), que foram “Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região”, “Operar adequadamente o Sistema SICAM”, “Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)”, “Operar a Plataforma Moodle do TRF1” e “Operar eficientemente o Sistema AME”. Destas, apenas a primeira pertence à categoria Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas e as outras quatro pertencem à categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas.

Como boa parte das competências avaliadas como as menos dominadas dizem respeito a ferramentas tecnológicas, isso poderia implicar tanto que há uma defasagem na importância dada a esse assunto quanto que tais competências não precisam ser completamente dominadas pela baixa necessidade do setor sobre elas. Porém, já que essas não foram as competências que tiveram os menores índices de importância, é mais correto afirmar que elas não estão sendo desenvolvidas como deveriam. Para isso, é preciso que o TRF busque a importância de cada uma delas de acordo com os objetivos gerais e específicos de cada unidade da SECGP para, assim, planejar as estratégias adequadas de treinamento e desenvolvimento nessa área. O treinamento de ferramentas tecnológicas e programas de computador deve ser feito por meio de cursos tanto práticos quanto teóricos, para garantir uma melhor absorção do conteúdo.

As competências “Operar adequadamente o Sistema SICAM”, “Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)”, “Operar a Plataforma Moodle do TRF1” e “Operar eficientemente o Sistema AME” tiveram intervalo de respostas de 0 a 10 e, por isso, o valor adotado como referência para seus desvios padrão foi 2,5. Sendo assim, percebe-se que as suas médias de domínio não são consideradas representativas. Já no caso da competência “Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região”, pelo fato de o intervalo de respostas ter variado de 0 a 8, o valor adotado como referência para o desvio padrão foi 2, fazendo com que a sua média também não seja representativa.

**Tabela 4 - Relação das Competências menos Dominadas**

<b>Competências</b>	<b>Média de Domínio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.	5,68	2,33
Operar adequadamente o Sistema SICAM.	5,56	4,22
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	3,82	3,21
Operar a Plataforma Moodle do TRF1.	1,76	3,17
Operar eficientemente o Sistema AME.	1,65	3,14

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Segundo Ferreira e Abbad (2014), os valores utilizados no questionário para indicar a importância e o domínio de cada competência deve variar de 0 a 10. Tendo por base esses valores, o Índice de Necessidade de Treinamento (INT) de cada competência é calculado da seguinte maneira:  $INT = I \times (10 - D) / n$ . A vantagem dessa escala é que só é preciso nomear os valores extremos, além de os respondentes terem mais opções para classificar o nível de importância e de domínio de cada indicador. Porém, a limitação dessa estrutura é que, mesmo com o INT podendo variar de 0 a 100, nem todos os valores desse intervalo podem ser ocupados. Mesmo com essa limitação, este índice é bastante confiável para o alcance dos objetivos dessa pesquisa.

Segundo Ferreira e Abbad (2014), são consideradas necessidades de treinamento aquelas competências cujos INTs são maiores que 30. Entre 30 e 40, o INT se refere a uma necessidade de prioridade baixa; entre 41 e 60, o INT representa uma necessidade de prioridade moderada; e entre 61 e 100 o INT está relacionado a uma necessidade de prioridade alta. Ainda assim, o resultado obtido é generalizado, independentemente do indivíduo e da área de lotação, conforme o objetivo da pesquisa. Portanto, para atender às necessidades específicas do Tribunal e da SECGP, o ideal é que, antes da realização do treinamento, seja feita uma divisão de determinadas competências por área, ou até mesmo por indivíduo, visto que cada servidor, da mesma forma que cada seção, tem determinadas necessidades de treinamento.

Sendo assim, as cinco competências com os maiores índices, ou seja, as que mais precisam ser treinadas, estão apresentadas na Tabela 5. São elas: “Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria”, “Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região”, “Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas”, “Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores” e “Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)”. Deste grupo de competências, três pertencem à categoria Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas e duas pertencem à categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas.

Os resultados das competências que mais precisam ser treinadas mostram que há uma lacuna em termos de conhecimento de legislação e normas e também em termos de ferramentas tecnológicas. Se for utilizado o modelo O-T-P



(MCGEHHE; THAYER, 1961) para fazer uma análise de tais necessidades de treinamento, a nível organizacional, seria indicado o treinamento dessas competências apenas nas áreas da SECGP que se mostraram com maior necessidade e, a nível individual, para os funcionários ali lotados. Sendo assim, o tribunal deve não só dar mais ênfase no treinamento sobre esses assuntos, mas também se atentar aos objetivos de aprendizagem de cada unidade da SECGP. Por exemplo, a CEDAP utiliza muito mais as ferramentas tecnológicas do que necessita de informações sobre a legislação e as normas que regulamentam o serviço prestado na SECGP, diferentemente da DILEP e DICAP, que precisam manter sempre atualizadas as informações sobre a legislação e as normas. No caso da competência que diz respeito ao uso do Microsoft Power Point, é preciso identificar para qual unidade da Secretaria o seu uso é importante e é preciso ser dominado, uma vez que foi possível perceber, por meio das entrevistas e também dos questionários, que este programa só é utilizado em uma ou duas áreas da SECGP.

Para a competência “Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria”, o intervalo dos INT’s individuais variou de 9 a 80, e, por isso, o valor de referência foi de 17,8. No caso das competências “Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região” e “Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores”, o valor de referência foi de 15, uma vez que os valores dos INT’s individuais variaram de 0 a 60. Já as competências “Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas” e “Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point)” tiveram um intervalo dos INT’s individuais de 0 a 100 e, portanto, um valor de referência de 25. Dentre todas essas cinco competências, a única que teve um desvio padrão maior que o valor de referência adotado foi a competência “Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores”. Por isso, a sua média de INT não pode ser considerada representativa.

Ainda assim, mesmo com quatro DPs menores que os seus respectivos valores de referência adotados, é possível perceber que, no geral, os INTs de cada uma dessas competências variaram muito em torno da média. Dessa forma, mesmo que a média seja considerada representativa, é importante fazer análises mais detalhadas em relação às áreas de lotação ou aos indivíduos.

**Tabela 5 - Relação das Competências com os maiores INT's**

<b>Competências</b>	<b>INT médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.	31,35	16,13
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.	28,94	13,66
Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas.	27,21	20,50
Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.	26,91	18,23
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	25,41	24,47

**Fonte: Dados da pesquisa.**

As cinco competências que tiveram os menores valores do INT, ou seja, as que menos precisam ser treinadas, conforme Tabela 6, são “Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido”, “Salvar arquivos em formato PDF”, “Saber lidar com pares”, “Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas” e “Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa”. Todas pertencem à categoria Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal, exceto a competência “Salvar arquivos em formato PDF” que pertence à categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas.

Como já discutido antes, a maior parte dessas competências, tinham uma tendência a receber valores altos tanto de importância quanto de domínio. Isso pode ser percebido mais evidentemente nos resultados das necessidades de treinamento, de forma que essas acabaram sendo as que menos precisam ser treinadas, mesmo que não seja a representação fiel da realidade. Ainda assim, como tais competências não podem ser treinadas por meio de cursos, pode-se estabelecer, dentro do processo de treinamento, pequenas formas de incentivo ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais saudável, exercitando o trabalho em equipe, o respeito ao próximo (seja superior, par ou subordinado), a boa comunicação, por exemplo.

No caso das duas primeiras competências, o intervalo dos valores do INT foi de 0 a 60 e, por isso, o valor de referência dotado foi 15. Já para as duas últimas, o intervalo do INT foi de 0 a 40, o que implica num valor de referência de 10. Para tais

competências, como seus desvios padrão foram menores do que seus respectivos valores de referência, suas médias são consideradas representativas. Diferentemente das outras, a competência “Saber lidar com pares” teve o intervalo dos valores do INT variando de 0 a 30. Sendo assim, o seu valor de referência foi 7,5, e, conseqüentemente, o seu desvio padrão reflete uma média não representativa.

**Tabela 6 - Relação das Competências com os menores INT's**

<b>Competências</b>	<b>INT médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.	6,35	12,60
Salvar arquivos em formato PDF.	6,21	12,18
Saber lidar com pares.	5,62	9,88
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	5,24	9,89
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	3,47	8,08

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Além de todos os resultados já apresentados acima, é interessante, ainda, identificar quais são os valores dos INT's médios de cada categoria, a fim de identificar qual categoria merece mais atenção durante um processo de treinamento e qual já é dominada pelos funcionários. Sendo assim, a Tabela 7 mostra os INT's médios de cada categoria e os desvios padrão.

Dentre as quatro categorias, a que teve maior INT médio foi Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas. Assim como foi discutido, dentre as cinco competências com os maiores INT's, três estavam dentro desta categoria. Utilizando o modelo O-T-P (MCGEHEE; THAYER, 1961), as competências relacionadas à Legislação e às Normas devem ser treinadas e desenvolvidas em todas as unidades da SECGP e devem ser voltadas para todos os funcionários. Esse tipo de treinamento deve ser realizado por meio de cursos separados por área de aplicação, a fim de separar e dar maior ênfase às informações específicas consideradas mais importantes para a atuação em cada área.

Da mesma forma, a categoria que obteve menor INT, Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal, foi a mais representada na lista das cinco competências com os menores INT's. Ainda assim, vale ressaltar que esses

valores se tratam de médias, e, por isso, devem ser utilizados apenas quando for feita uma análise generalizada. Mas, para a realização de um processo de treinamento, é preciso planejá-lo com base nos resultados específicos de cada competência inserida nessa categoria, e não apenas nos resultados das categorias como um todo. Dessa forma, os indicadores de competência relacionados à comunicação e ao relacionamento interpessoal que tiveram os maiores INT's não devem ser treinados por meio de cursos, pois não se tratam de informações que devem ser absorvidas pelos servidores. Na verdade, se tratam de comportamentos que devem ser incorporados na rotina dos funcionários por meio da cultura organizacional. Isso mostra o quão importante é o alinhamento das diretrizes do treinamento às estratégias e ao contexto organizacional.

Para as competências inseridas nas categorias Competências em Processos Organizacionais e Competências em Ferramentas Tecnológicas, é possível fazer uma análise mais profunda acerca dos níveis organizacional, de tarefas e individual (MCGEHHE; THAYER, 1961). Observa-se que tais competências tiveram certa variação de INT em termos de indivíduos e de áreas de lotação. Por isso, o ideal é que sejam identificadas as áreas que mais precisam desse tipo de treinamento e quais são os seus indivíduos que têm as maiores necessidades de treinamento. Com relação às ferramentas tecnológicas, é preciso realizar um curso teórico e prático que aborde as funções e os programas mais utilizados por esses funcionários.

Vale ainda ressaltar que o intervalo dos INT's da categoria Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas e da categoria Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal foi de 0 a 80 e, por isso, o valor de referência adotado para o desvio padrão da ambas foi 20. Para a categoria Competências em Processos Organizacionais, os INT's variaram de 0 a 70, fazendo com que o valor de referência seja 17,5. Já os INT's da categoria Competências em Ferramentas Tecnológicas foram de 0 até 100, e, assim, o valor de referência é 25. Com isso, percebe-se que seus desvios padrão foram todos muito abaixo dos valores de referência, o que significa que suas médias são representativas.

Da mesma forma que os DPs das competências avaliadas com os maiores INTs, percebe-se que, mesmo com todos os DPs menores que os seus respectivos valores de referência, os INTs das categorias, ainda assim, obtiveram valores altos. Por isso, deve ser ressaltada a importância de realizar análises mais detalhadas e

voltadas a cada uma das áreas de lotação da SECGP ou, se possível, aos indivíduos, a fim de conseguir mapear mais claramente qual treinamento deve ser feito onde e para quem.

**Tabela 7 - Resultado do INT por Categoria**

<b>Categorias</b>	<b>INT médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	21,22	11,45
Competências em Processos Organizacionais	15,02	11,84
Competências em Ferramentas Tecnológicas	13,27	9,95
Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	7,44	9,80

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Os resultados mostram que algumas competências não tiveram médias representativas pelo fato de seus desvios serem maiores que 25% do intervalo de respostas. Por isso, nesses casos, a opção para analisar os dados de maneira mais confiável é analisar por indivíduo, para identificar aqueles que necessitam treinar tal competência, ou por área de lotação, pois a importância e o domínio de determinada competência podem variar de acordo com o setor de atuação e com as tarefas que nele são realizadas. Porém, para os fins deste estudo, foi realizada apenas a análise baseada nas médias.

A partir dos resultados dessa pesquisa, é possível direcionar as ações do Tribunal quanto ao treinamento dos servidores lotados na SECGP, indicando quais competências são e quais não são necessidades de treinamento de acordo com as demandas de cada área de lotação. A realização desse mapeamento antes de aplicar um treinamento generalizado é de grande importância, visto que, dessa forma, a organização tem maiores informações para subsidiar a decisão sobre quais as estratégias de treinamento devem ser utilizadas. Além disso, é preciso reconhecer que não é apenas o processo de treinamento que irá sanar as necessidades dos servidores, diferentemente do que consideram Meneses e Zerbini (2009). Principalmente por se tratar de um órgão público, os costumes incluídos na cultura organizacional têm um enorme peso na realização e no sucesso das tarefas e, por isso, essas práticas também devem ser utilizadas para melhorar o desempenho dos servidores.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa visou aplicar uma Avaliação das Necessidades de Treinamento na Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região, a fim de identificar quais são as necessidades de treinamento dos servidores lotados nesta área do Tribunal. Para tanto, a coleta dos dados foi dividida em três etapas: o grupo focal, as entrevistas para validação do instrumento e a aplicação do questionário de ANT. Dessa forma, foi possível identificar quais eram as competências necessárias para a realização das atividades da SECGP na visão dos seus funcionários e, com base nisso, diagnosticar quais dessas competências precisam ser treinadas. Sendo assim, o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo (identificar, qualitativamente, os conhecimentos, habilidades e atitudes considerados necessários ao desempenho dos funcionários lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Federal da 1ª Região; elaborar e validar teoricamente um instrumento quantitativo de ANT; analisar quais são as necessidades de treinamento dos funcionários) foram atingidos.

O diagnóstico das necessidades de treinamento dos funcionários da área estudada traz uma contribuição social de forma a melhorar o desempenho e a qualidade do serviço prestado pelos funcionários da Secretaria e, conseqüentemente, favorecer os usuários de tal serviço. Além disso, do ponto de vista acadêmico, o estudo colabora para a produção científica desta área do conhecimento, mostrando a importância do tema e incentivando a realização de novas pesquisas.

Com base na análise dos resultados obtidos a partir desse estudo, foi possível perceber que o método prospectivo adotado foi efetivo, de forma que colaborou não só para a identificação das lacunas de competências dos servidores em questão, mas também permitiu relacionar, qualitativamente, tais competências e suas respectivas categorias à estratégia e aos objetivos organizacionais. Porém, ainda assim é preciso que sejam feitas novas pesquisas utilizando tal método a fim de comprovar a sua efetividade e a sua validade em diferentes organizações e

contextos. Além disso, também devem ser feitas pesquisas que utilizem outros métodos para obter resultados mais completos e confiáveis sobre as lacunas de competências da SECGP. Outra questão importante a ser levantada é a utilização de outros meios, que não o treinamento, para sanar tais lacunas, como por exemplo a inclusão de determinados costumes por meio da cultura organizacional.

Apesar das suas contribuições, essa pesquisa teve limitações. Uma delas é o fato de os resultados obtidos nesse estudo serem restritos à organização e à área onde foi realizado, não podendo ser aplicados a outros contextos. Além disso, o instrumento de ANT não foi estatisticamente validado, além de não ter sido aplicado a todos os funcionários da Secretaria, o que poderia contribuir para resultados mais confiáveis. Há também a questão do valor do INT, que tem restrições na escala, visto que nem todos os valores do intervalo de 0 a 100 podem ser devidamente preenchidos. Isso pode acarretar em equívocos quanto aos resultados e sua interpretação. Outra limitação a ser citada é o fato de o instrumento de ANT ser preenchido por meio de auto avaliação, pois, mesmo tendo caráter anônimo, é possível que nem todas as respostas estejam de acordo com a realidade.

A fim de colaborar com as futuras pesquisas nessa área do conhecimento, sugere-se que sejam feitos estudos mais abrangentes e amplos, de forma a compreender contextos diferentes, e não apenas a realidade de uma organização específica. Outra recomendação é que sejam utilizados diferentes índices para calcular as necessidades de treinamento e que tenham menores limitações quanto aos resultados do cálculo. Também é interessante que sejam feitos estudos acerca das outras etapas do treinamento e de como a ANT pode influenciar a aplicação efetiva do treinamento.

Conclui-se que a etapa de Avaliação das Necessidades de Treinamento é de grande importância para todo o processo de treinamento. É esta etapa que oferece subsídios importantes para a escolha das estratégias que serão utilizadas na aplicação prática do treinamento. Além disso, as necessidades de treinamento identificadas durante a primeira etapa do processo colaboram, ainda, com a avaliação feita após o treinamento, pois, ao compará-las com os resultados do treinamento, é possível perceber se os objetivos traçados foram ou não alcançados.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações de Trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p.200-275.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. (2004). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: Evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

BORGES-ANDRADE, J. E. (1982). Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, p. 29-39.

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, S. V. L. (1983). Avaliação de Necessidades de Treinamento: um Método de Análise de Papel Ocupacional. **Tecnologia Educacional**, 12, 54, 6-22.

BORGES-ANDRADE, J. E. (1996). Treinamento de Pessoal: em Busca de Conhecimento e Tecnologia Relevantes para as Organizações. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J. E. & CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. Coletânea da ANPEPP.

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons.

BROWN, J. (2002). **Training Needs Assessment**: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31, 4, 569-578.

BURTON, J. K.; MERRILL, P. F. (1977). Needs Assessment: Goals, Needs, and Priorities. In: BRIGGS, L. J.; **Instrucional Design**: Principles and Applications. Educational Technology Publications.



CASTRO, P. M. R.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 96-108.

CLARKE, N. (2003). The Politics of Training Needs Analysis. **Journal of Workplace Learning**, 15(4), 141-153.

DUTRA, J. S. (2008). **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.

FERRAZ, C. U. O. (2014). **Avaliação de Necessidade de Treinamento**: aplicação de um método prospectivo em uma organização não governamental. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. (2009). **Avaliação de Necessidades de Treinamento**: proposição e aplicação de um modelo teórico-metodológico nos níveis macro e meso organizacionais. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

FERREIRA, R. R. et al. (2009). Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: o Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, maio-ago.

FERREIRA R. R.; ABBAD, G. S. (2014). Avaliação de Necessidade de Treinamento no Trabalho: Ensaio de um Método Prospectivo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 14(1), jan-mar.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial.

GIRALDES, A. (1980). Levantamento de necessidades de treinamento. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Editado pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: McGraw Hill do Brasil.

GOLDSTEIN, I. L.; GESSNER, M. J. (1988). Training and development in work organizations. In: COOPER, O. L.; ROBERTSON, I. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Wiley. 3v.

GOLDSTEIN, I. L. (1991). Training in work organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psych. 74.

GONCZI, A. (1999). Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**, p. 180-194. London: Routledge.

HOFFMAN-CÂMARA, R. et al. (2010). Necessidades educacionais complementares do bacharel em turismo: aplicação do método da análise do papel ocupacional. **Revista de Turismo y Patrimônio Cultural**, v. 8, n. 2, p. 305-318.

LATHAM, G. P. (1988). Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, v. 39, p. 545-582.

LEAT, M. J.; LOVELL, M. J. (1997). Training Needs Analysis: Weaknesses in the Conventional Approach. **Journal of European Industrial Training**, 21(4), 143-153.

MAGER, R. F.; PIPE, P. (1979). **Analysing Performance Problems**. Belmont: Lake Publishing.

MCCLELLAND, D. C. (1973). **Testing for Competence rather than Intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, jan.

MCGEHEE, W.; THAYER, P. W. (1961). **Training in Business and Industry**. New York: John Wiley & Sons Inc.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. (2009). **Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais**. Porto Alegre: Análise, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez.

MOURÃO, L. (2015). Treinamento e desenvolvimento. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.). **Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casapsi. 663-669.

NADLER, L. (1984). **The handbook of human resource development**. New York: Wiley.

NASCIMENTO, Y. B. (2011). **Avaliação de Necessidades de Treinamento: Aplicação de um Modelo Teórico-Metodológico em um Tribunal do Poder Judiciário no Distrito federal**. Universidade de Brasília, Brasília.

ODELIUS, C. C.; JUNIOR, F. A. B. S. (2007). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações: Aspectos que Influenciam a Efetividade de seus Resultados. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2007. **Anais do XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

OSTROFF, C.; FORD, J. K. (1989). Assessing training needs: Critical level of analysis. In: GOLDSTEIN, I. (Ed.). **Training and Career Development**. San Francisco: Jossey-Bass.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2002). Uma abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e transferência nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 2002. **Anais do XXVI ENANPAD**. Salvador: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

PASQUALI, L. (1999). Testes Referentes a Construto: Teoria e Modelo de Construção. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentos Psicólogos**: Manual Prático de Elaboração, p. 37-72. Brasília: LabPAM.

PILATI, R. (2006). História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 159-176.

PILATI, R.; ABBAD, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr.

PRAHALAD, G. K.; HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may.

ROSENBERG, M. J. (2001). **E-learning**: strategies for delivering knowledge in the digital age. New York: McGraw-Hill.

SHEPERD, J. C. (1995). Training Needs Analysis. Necessity or Luxury? **Journal of Nursing Management**, v. 3, n. 6, p. 310-322.

SPENCER, L. M. J.; SPENCER, S. M. (1993). **Competence at work**: models for superior performance. England: John Wiley.

TAYLOR, P.; O'DRISCOLL, M. P.; BINNING, J. (1998). A new integrated framework for training needs analysis. **Human Resource Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 29-50.

TURNER, S. P. (1979). **The concept of Face Validity**. *Quality and Quantity*, 13, 85-90.

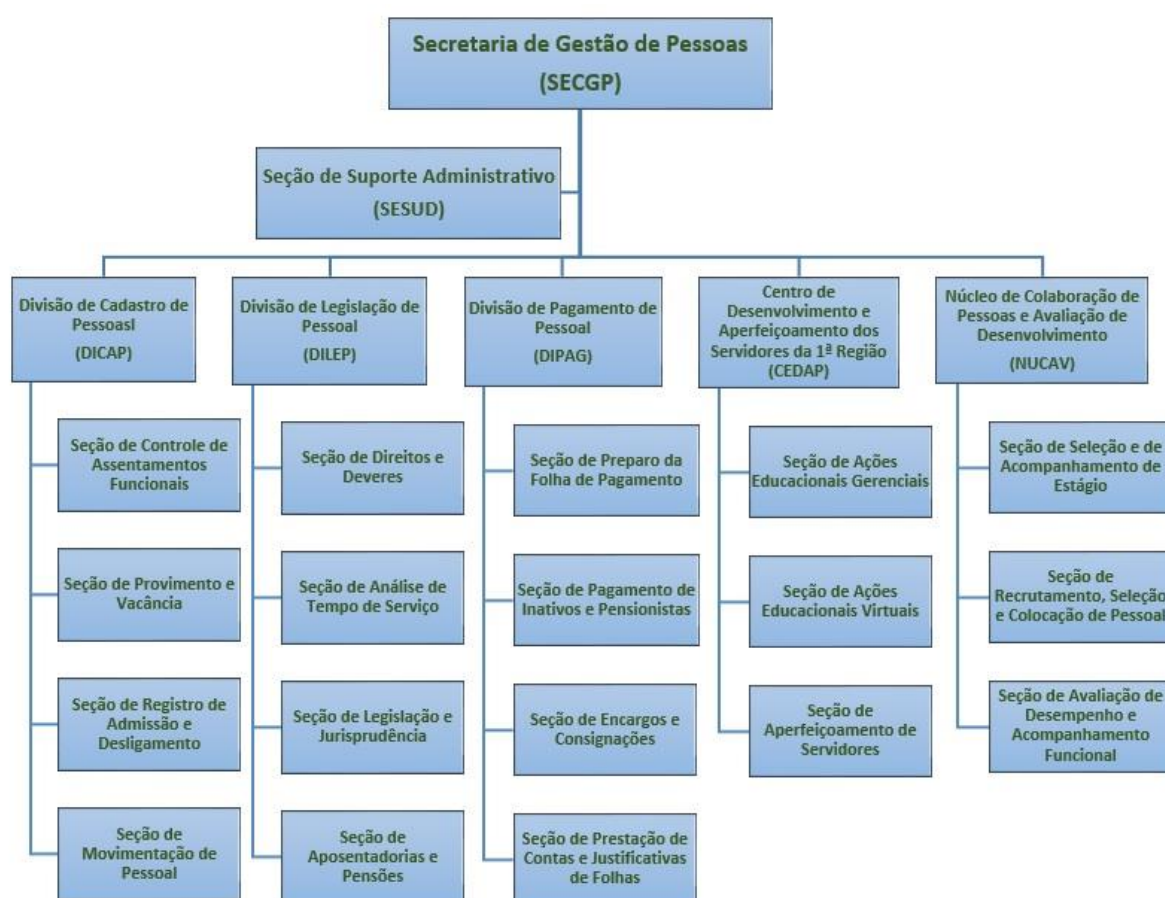
VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 137-158.

WRIGHT, P. C.; GEROY, G. D. (1992). Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large-Scale Government-Sponsored Training Programmes: a Case Study. **Journal of Management Development**, 11, 5, 16-27.

ZARIFIAN, P. (2001). **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Organograma Secretaria de Gestão de Pessoas do TRF 1ª Região



## Apêndice 2 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – Etapa Individual



Universidade de Brasília

### Grupo Focal – Formulário de Registro Individual

Refleta sobre as atividades realizadas e os serviços prestados pela SECGP do TRF 1ª Região e responda à seguinte questão.

- 1. Na minha opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da SECGP nesses próximos anos são:** (entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descreva itens em forma de tópicos).

### Apêndice 3 – Instrumento de Pesquisa do Grupo Focal – Etapa Coletiva



Universidade de Brasília

#### Grupo Focal – Formulário de Registro Sub-Grupo

Reflitam sobre as atividades realizadas e os serviços prestados pela SECGP do TRF 1ª Região e respondam à seguinte questão.

- 1. Na nossa opinião, as competências necessárias aos profissionais para o alcance do sucesso das atividades da SECGP nesses próximos anos são:** (entendam competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes do indivíduo que favoreçam um desempenho positivo do trabalho. Se possível, descrevam itens em forma de tópicos).

## Apêndice 4 - Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação Semântica – Roteiro de Entrevista



### PESQUISA SOBRE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

**Introdução** - Essa pesquisa vem sendo realizada pela aluna do 8º semestre de Administração da Universidade de Brasília (UnB), Beatriz Perpétuo de Oliveira. Os resultados obtidos nessa entrevista fornecerão subsídios para a elaboração de um questionário de necessidades de treinamento destinado aos funcionários da **Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) do TRF 1ª Região**. O objetivo dessa entrevista é melhorar e aprofundar o conteúdo do questionário, de forma a torná-lo aplicável aos servidores desta unidade do Tribunal. Para isso, a dinâmica de hoje será dividida em dois momentos: 1ª parte, na qual você será solicitado (a) a opinar sobre o conteúdo do questionário; e a 2ª parte, na qual você escolherá algumas perguntas de um roteiro para responder. Todos os dados que você fornecer serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, apenas pela pesquisadora, sem qualquer identificação individual. Não há respostas certas ou erradas.

#### **1ª Parte - Melhoria e Aprofundamento do Questionário de Levantamento de Necessidades de Treinamento**

Em Novembro/2015 foi realizado um Grupo Focal com 12 servidores lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, no qual os participantes responderam quais são as competências necessárias aos funcionários para o alcance do sucesso das atividades da SECGP nos próximos anos. As respostas obtidas deram origem a uma série de categorias de conteúdo, apresentadas abaixo. Com isso, nesta entrevista, solicitamos sua colaboração para:

- ✓ Opinar sobre os nomes das categorias de competências e suas definições;
- ✓ Sugerir melhorias de redação dos itens de competências descritos, bem como sugerir a criação de novos itens.











## **2ª Parte - Perguntas em profundidade**

Abaixo está uma série de perguntas que abordam temas importantes para a realização da pesquisa. Por favor, selecione de 2 a 5 questões que você se considera **competente** para opinar, respondendo ao que está sendo perguntado. As perguntas são sobre **competências** para os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP).

### ***Competências em processos organizacionais***

- ✓ Quais tarefas são realizadas por você?
- ✓ Como tais tarefas são realizadas?
- ✓ Quais são os nomes técnicos dessas tarefas?
- ✓ Quais ferramentas são utilizadas para realizar tais tarefas?

### ***Conhecimento e Aplicação do Regimento Interno do TRF 1ª Região***

- ✓ Quais são os conteúdos do Regimento Interno do Tribunal que se aplicam à SECGP? Detalhe-os.

### ***Conhecimentos em ferramentas tecnológicas***

- ✓ Quais são os softwares externos utilizados pelos servidores da SECGP?
- ✓ Qual a finalidade de cada software citado?
- ✓ Em quais tarefas realizadas na SECGP esses softwares são utilizados?
- ✓ Qual o nome da intranet utilizada pelos servidores da SECGP?
- ✓ Quais tarefas são realizadas com/por meio da intranet?
- ✓ Na sua opinião, quais são os conhecimentos sobre ferramentas tecnológicas que os servidores da SECGP precisam ter para realizar suas tarefas?

***Competências em comunicação e relacionamento interpessoal***

- ✓ Na sua opinião, quais são as competências necessárias aos servidores da SECGP que favorecem a boa comunicação?
- ✓ Na sua opinião, quais são as competências necessárias aos servidores da SECGP que favorecem o bom relacionamento interpessoal?
- ✓ Na sua opinião, quais são as competências necessárias aos servidores da SECGP que favorecem um atendimento de excelência ao público interno?

## Apêndice 5 – Instrumento de Pesquisa da Etapa de Validação por Juízes



<b>Categorias de Competências</b>	<b>#</b>	<b>Definição</b>
COMPETÊNCIAS EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	<b>1</b>	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização dos processos e atividades organizacionais realizados na SECGP.
CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO TRF 1ª REGIÃO	<b>2</b>	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço da SECGP tendo por base o regimento interno do TRF 1ª Região.
COMPETÊNCIAS EM FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	<b>3</b>	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar as diferentes ferramentas e meios tecnológicos necessários à realização das atividades e processos organizacionais da SECGP.
COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	<b>4</b>	Refere-se às habilidades e atitudes necessários à efetiva transmissão de informações, por escrito ou verbalmente, a respeito das atividades e processos organizacionais e ainda à interação e ao relacionamento com os pares, superiores e/ou subordinados que influenciam a realização das tarefas.

<b>Itens de Competências</b>	<b>Categoria</b>	<b>Observação sobre o item</b>
Atender aos servidores em sua diversidade.		
Conduzir as tarefas de maneira dinâmica.		
Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.		
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.		
Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.		
Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.		
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.		
Controlar os resultados das atividades realizadas.		
Descrever os conteúdos do regimento interno que se aplicam às suas atividades de trabalho.		
Desenvolver as atividades corretamente.		
Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.		

Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.		
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas.		
Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.		
Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas (Microsoft Excel).		
Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto (Microsoft Word).		
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).		
Realizar as atividades com a devida atenção.		
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.		
Saber lidar com pares.		
Saber lidar com subordinados.		
Saber lidar com superiores.		
Salvar arquivos em formato PDF.		
Ser capaz de realizar atividades em grupo.		
Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.		
Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.		
Transmitir informações importantes de forma eficiente.		
Utilizar a intranet de maneira eficiente.		
Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.		
Utilizar o e-mail institucional corretamente.		

**2ª Parte -** A seguir, serão feitas algumas perguntas acerca da sua opinião sobre o questionário.



## Apêndice 6 – Instrumento de ANT



Universidade de Brasília  
FACE – Departamento de Administração  
TCC – Beatriz Perpétuo de Oliveira

### Instrumento de Avaliação das Necessidades de Treinamento

Essa pesquisa vem sendo realizada pela aluna do 8º semestre de Administração da Universidade de Brasília (UnB), Beatriz Perpétuo de Oliveira, e tem como objetivo geral analisar quais são as necessidades de treinamento dos funcionários da Secretaria de Gestão de Pessoas (SECGP) do TRF 1ª Região. O presente questionário foi construído com base nas informações coletadas em duas etapas anteriores (grupo focal e entrevistas de validação) e deve ser respondido por todos os servidores da SECGP. Obrigada pela colaboração!

#### Orientações para o preenchimento:

- O questionário está dividido em duas partes:
  - Parte 1: avaliação da importância e do domínio das competências profissionais
  - Parte 2: dados sociodemográficos e profissionais.
- Por favor, responda **todos** os itens para garantir melhores resultados.
- Não há respostas certas e erradas. Portanto, responda de maneira **sincera** cada item.
- As respostas serão tratadas apenas pela aluna, de forma agrupada, confidencial e sem identificação pessoal.

#### Parte 1

A seguir, estão listadas competências profissionais consideradas importantes para a realização das atividades e tarefas da SECGP. Leia atentamente as competências e responda, de acordo com as escalas abaixo, qual o **nível de importância** de cada uma delas **para a sua atuação profissional** e qual **o seu nível de domínio** sobre cada uma.

Caso alguma competência não se aplique à sua atuação profissional, responda 0 (zero) para a importância e 0 (zero) para o domínio.

ESCALA DE IMPORTÂNCIA												
Sem importância para a minha atuação profissional	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muito importante para a minha atuação profissional



Item	Competência	Importância	Domínio
01	Realizar as tarefas de maneira dinâmica.		
02	Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.		
03	Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.		
04	Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.		
05	Desenvolver as atividades de acordo com as normas internas do Tribunal e a Legislação aplicada.		
06	Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.		
07	Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.		
08	Realizar as atividades com a devida atenção.		
09	Controlar os resultados das atividades realizadas.		
10	Conhecer a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.		
11	Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.		
12	Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.		
13	Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.		
14	Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.		
15	Aplicar a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.		
16	Conhecer a Lei nº 8.112/1990 no que se refere ao serviço prestado pela SECGP.		
17	Aplicar a Lei nº 8.112/1990 às tarefas realizadas na SECGP.		
18	Utilizar efetivamente a intranet e a internet para subsidiar a realização do serviço.		
19	Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto.		
20	Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas.		
21	Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).		
22	Salvar arquivos em formato PDF.		
23	Utilizar o e-mail institucional para fins exclusivos das atividades desenvolvidas no âmbito do Tribunal.		
24	Utilizar efetivamente a plataforma SEI.		
25	Criar um processo eletrônico na plataforma SEI.		
26	Atualizar um processo eletrônico através da plataforma SEI.		

27	Buscar um processo eletrônico na plataforma SEI.		
28	Operar adequadamente o Sistema SARH.		
29	Operar eficazmente o Sistema SIATE.		
30	Operar adequadamente o Sistema SICAM.		
31	Operar eficientemente o Sistema AME.		
32	Operar a Plataforma Moodle do TRF1.		
33	Transmitir informações importantes de forma eficiente.		
34	Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.		
35	Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.		
36	Atender aos servidores em sua diversidade.		
37	Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.		
38	Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.		
39	Saber lidar com superiores.		
40	Saber lidar com subordinados.		
41	Saber lidar com pares.		
42	Ser capaz de realizar atividades em grupo.		

## Parte 2

Abaixo, responda às questões sociodemográficas e profissionais, apenas para a definição do perfil dos respondentes.

- Idade: \_\_\_\_\_
- Sexo:
  - ☐ Feminino
  - ☐ Masculino
- Você tem função?
  - ☐ Sim
  - ☐ Não
- Qual o seu Cargo?
  - ☐ Técnico
  - ☐ Analista
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
- Escolaridade:
  - ☐ Ensino Médio completo
  - ☐ Ensino Superior incompleto
  - ☐ Ensino Superior completo
  - ☐ Pós-Graduação
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
- Lotação (divisão) na SECGP:
  - ☐ CEDAP
  - ☐ DICAP
  - ☐ DILEP
  - ☐ DIPAG
  - ☐ NUCAV
  - ☐ Outro: \_\_\_\_\_
- Tempo de trabalho na SECGP: \_\_\_\_\_
- Tempo de trabalho no TRF 1ª Região: \_\_\_\_\_



## Apêndice 7 – Análise de Dados e Resultados do Grupo Focal

Categoria	Definição	Verbalizações
<b>Competências em processos organizacionais (11)</b>	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização dos processos e atividades organizacionais realizados na SECGP.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dinamismo na condução das tarefas</li> <li>2. Domínio nas tarefas, pois há supervisores (profissionais) que não sabem realizar determinada tarefa de sua própria seção</li> <li>3. Conhecimentos técnicos referentes às atividades desempenhadas na unidade de lotação</li> <li>4. Conhecer os processos de trabalho</li> <li>5. Buscar melhorar as rotinas de trabalho</li> <li>6. Definir metas e acompanhá-las</li> <li>7. Conhecer cada parte de sua secretaria, entendendo suas especificidades</li> <li>8. Atenção na realização das atividades</li> <li>9. Reuniões para verificação dos resultados</li> <li>10. Descentralizar conhecimentos (promover eventos de integração tanto de áreas como de processos)</li> <li>11. Rodízio entre seções (para melhor conhecer as áreas e atividades distintas)</li> </ol>
<b>Conhecimento e Aplicação do Regimento Interno do TRF 1ª Região (3)</b>	Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço da SECGP tendo por base o regimento interno do TRF 1ª Região.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimentos gerais a respeito do Tribunal, da Justiça Federal, do papel do Tribunal e serviços prestados à sociedade</li> <li>2. Saber como funcionam as unidades do Tribunal e em sentido específico caso desenvolva uma atividade que necessite do conhecimento específico das áreas</li> <li>3. Conhecimento a respeito dos serviços prestados ao público e ofertados pelo TRF, bem como de sua Seção</li> </ol>
<b>Competências em ferramentas tecnológicas (3)</b>	Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar as diferentes ferramentas e meios tecnológicos necessários à realização das atividades e processos organizacionais da SECGP.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiaridade com tecnologia</li> <li>2. Treinamentos em tecnologia</li> <li>3. Conhecimento sobre ferramentas tecnológicas (office, intranet, email, planilhas, PDF)</li> </ol>
<b>Competências em comunicação e relacionamento interpessoal (19)</b>	Refere-se às habilidades e atitudes necessários à efetiva transmissão de informações, por escrito ou verbalmente, a respeito das atividades e processos organizacionais e ainda à interação e ao relacionamento com os pares, superiores e/ou subordinados que influenciam a realização das tarefas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boa capacidade de comunicação</li> <li>2. Facilidade de relacionamento com servidores e estagiários</li> <li>3. Afinidade com os gestores das seções subordinadas</li> <li>4. Favorecer um ambiente amigável onde todos possam ter um bom desempenho (bom relacionamento com superiores e entre os pares)</li> <li>5. O relacionamento também com os demais colegas para contribuir de forma sempre positiva para o bem comum de todos e para a unidade</li> <li>6. Comunicação interpessoal</li> <li>7. Trabalho em grupo</li> <li>8. Habilidade de lidar com as pessoas</li> <li>9. Saber transferir conhecimento</li> <li>10. Conhecimento do público</li> <li>11. Descentralizar conhecimentos</li> <li>12. Compaixão</li> <li>13. Empatia</li> <li>14. Integração</li> <li>15. Motivação/Motivação para o trabalho</li> <li>16. Liderança</li> <li>17. Adaptabilidade</li> <li>18. Relacionamento interpessoal</li> <li>19. Interação entre os servidores das atividades exercidas</li> </ol>

<p><b>Sem Categoria (19)</b></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formação em RH com especializações em Gestão de Pessoas (Administração, Psicologia ou RH)</li> <li>2. É necessária uma gestão dialética, com pensamentos críticos em relação às ordens superiores</li> <li>3. Valorização de servidores e projetos elaborados pela equipe</li> <li>4. Estar sensível às necessidades específicas do servidor</li> <li>5. Mais treinamento aos supervisores de cada seção</li> <li>6. Profissionalismo por parte dos supervisores e/ou responsáveis por determinada seção</li> <li>7. Cursos de capacitação e atualização das atividades exercidas: divulgação dos direitos dos servidores nas diversas áreas</li> <li>8. Pró atividade/Ser uma pessoa proativa</li> <li>9. Simplificar</li> <li>10. Objetividade</li> <li>11. Praticidade</li> <li>12. Responsabilidade</li> <li>13. Curso de capacitação e treinamentos para os servidores direcionados para cada unidade específica</li> <li>14. Cursos de liderança e gerenciamento para Diretores</li> <li>15. Criatividade</li> <li>16. Conhecimento</li> <li>17. Iniciativa</li> <li>18. Comprometimento</li> <li>19. Conhecimento técnico e constante capacitação do servidor e gestor</li> </ol>
----------------------------------	--	--

## Apêndice 8 – Análise de Dados e Resultados da Validação Semântica

NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS EM PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		
DEFINIÇÃO DA CATEGORIA: Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização dos processos e atividades organizacionais realizados na SECGP.		
Observação sobre o Nome e/ou a Definição da Categoria:		
Itens de Competências da Categoria	Observação sobre o Item	Providências
1. Conduzir as tarefas de maneira dinâmica.	- Substituir “conduzir” por “realizar”	Acatar
2. Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.		
3. Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.		
4. Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.	- Excluir e incluir na categoria “Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal”	- Retirar a palavra “técnico”. Além de retirar a palavra técnico, passar para a categoria Conhecimento e aplicação do regimento interno
5. Desenvolver as atividades corretamente.	- Substituir “corretamente” por “de acordo com as normas internas do Tribunal e a Legislação aplicada”	Acatar
6. Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.		
7. Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.		

8. Realizar as atividades com a devida atenção.		
9. Controlar os resultados das atividades realizadas.		
<b>Inclusão de Novos Itens:</b>		

<b>NOME DA CATEGORIA:</b> CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO TRF 1ª REGIÃO		
<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço da SECGP tendo por base o regimento interno do TRF 1ª Região.		
<b>Observação sobre o Nome e/ou a Definição da Categoria:</b>		
<p><b>Nome:</b> Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas</p> <p><b>Definição:</b> Refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à prestação do serviço realizado na SECGP tendo por base toda a Legislação e as Normas que se aplicam à Secretaria.</p> <p><b>Providências:</b> Acatar as sugestões de mudança no nome e na definição da categoria.</p>		
<b>Itens de Competências da Categoria</b>	<b>Observação sobre o Item</b>	<b>Providências</b>
1. Descrever os conteúdos do regimento interno que se aplicam às suas atividades de trabalho.	- Substituir por "Conhecer a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas"	Acatar
2. Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.		
3. Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.		

4. Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.		
5. Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.		
<b>Inclusão de Novos Itens:</b>		
<b>Sugestões:</b> - Aplicar a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas. - Conhecer a Lei nº 8.112/1990 no que se refere ao serviço prestado pela SECGP. - Aplicar a Lei nº 8.112/1990 às tarefas realizadas na SECGP. <b>Providências:</b> Acatar as sugestões de inclusão de novos itens.		

<b>NOME DA CATEGORIA:</b> COMPETÊNCIAS EM FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS		
<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se aos conhecimentos e habilidades necessários para operar as diferentes ferramentas e meios tecnológicos necessários à realização das atividades e processos organizacionais da SECGP.		
<b>Observação sobre o Nome e/ou a Definição da Categoria:</b>		
<b>Itens de Competências da Categoria</b>	<b>Observação sobre o Item</b>	<b>Providências</b>
1. Utilizar a intranet de maneira eficiente.	- Substituir por "Utilizar efetivamente a intranet e a internet para subsidiar a realização do serviço"	Acatar
2. Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto (Microsoft Word).	- Excluir "Microsoft Word"	- Acatar
3. Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas (Microsoft Excel).	- Excluir "Microsoft Excel"	- Acatar



4. Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	- Excluir item (não utilizo)	- Manter o item, pois alguns servidores utilizam.
5. Salvar arquivos em formato PDF.		
6. Utilizar o e-mail institucional corretamente.	- Substituir "corretamente" por "para fins exclusivos das atividades desenvolvidas no âmbito do Tribunal. "	Acatar
<b>Inclusão de Novos Itens:</b>		
<p><b>Sugestões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar efetivamente a plataforma SEI.</li> <li>- Criar um processo eletrônico na plataforma SEI.</li> <li>- Atualizar um processo eletrônico através da plataforma SEI.</li> <li>- Buscar um processo eletrônico na plataforma SEI.</li> </ul> <p><b>Providências:</b> Acatar sugestões de inclusão de novos itens e incluir ainda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operar adequadamente o Sistema SARH.</li> <li>- Operar eficazmente o Sistema SIATE.</li> <li>- Operar adequadamente o Sistema SICAM.</li> <li>- Operar eficientemente o Sistema AME.</li> <li>- Operar a Plataforma Moodle do TRF1.</li> </ul>		

<b>NOME DA CATEGORIA: COMPETÊNCIAS EM COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>		
<b>DEFINIÇÃO DA CATEGORIA:</b> Refere-se às habilidades e atitudes necessários à efetiva transmissão de informações, por escrito ou verbalmente, a respeito das atividades e processos organizacionais e ainda à interação e ao relacionamento com os pares, superiores e/ou subordinados que influenciam a realização das tarefas.		
<b>Observação sobre o Nome e/ou a Definição da Categoria:</b>		
<b>Itens de Competências da Categoria</b>	<b>Observação sobre o Item</b>	<b>Providências</b>
1. Transmitir informações importantes de forma eficiente.		
2. Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.		
3. Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas.	- Incluir ao final "resguardando o sigilo devido"	Acatar
4. Atender aos servidores em sua diversidade.		
5. Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.		
6. Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.		
7. Saber lidar com superiores.		
8. Saber lidar com subordinados.		
9. Saber lidar com pares.		
10. Ser capaz de realizar atividades em grupo.		
<b>Inclusão de Novos Itens:</b>		

## Apêndice 9 – Análise de Dados e Resultados da Validação por Juízes

Itens de Competência	Sujeitos							Conc.	Nº Fator	Nome do Fator	Fator Inicial	Igual ou Diferente
	A	B	C	D	E	F	G					
Atender aos servidores em sua diversidade.	4	4	2	4	1	4	4	71%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Realizar as tarefas de maneira dinâmica.	3	1	4	2	3	1	4	29%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.	2	2	3	4	4	2	1	43%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	2	Igual
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.	2	2	1	1	2	2	2	71%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	2	Igual
Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.	1	2	2	3	2	2	2	71%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	2	Igual
Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.	1	2	2	3	2	2	2	71%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	2	Igual
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	4	4	4	2	1	1	4	57%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Controlar os resultados das atividades realizadas.	1	3	1	4	4	3	1	43%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Conhecer a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.	2	2	1	2	2	2	2	86%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	2	Igual
Desenvolver as atividades de acordo com as normas internas do Tribunal e a Legislação aplicada.	1	1	2	1	1	1	1	86%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.	2	1	1	2	1	1	1	71%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.	1	1	4	1	1	3	1	71%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.	4	1	1	4	4	2	4	57%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.	3	1	3	1	4	1	1	57%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas.	3	3	3	3	3	3	3	100%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual
Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto.	3	3	3	3	3	3	3	100%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	3	3	3	4	3	3	3	86%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual
Realizar as atividades com a devida atenção.	1	1	1	2	1	1	1	86%	1	Competências em Processos Organizacionais	1	Igual
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Saber lidar com pares.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Saber lidar com subordinados.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Saber lidar com superiores.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Salvar arquivos em formato PDF.	1	3	3	3	3	3	3	86%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual
Ser capaz de realizar atividades em grupo.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.	2	1	3	2	3	2	1	43%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	1	Diferente
Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.	2	2	3	2	1	2	1	57%	2	Conhecimento e Aplicação da Legislação e Normas	1	Diferente
Transmitir informações importantes de forma eficiente.	4	4	2	1	4	4	4	71%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Utilizar efetivamente a intranet e a internet para subsidiar a realização do serviço.	3	3	3	3	3	3	3	100%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual
Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.	4	4	4	4	4	4	4	100%	4	Competências em Comunicação e Relacionamento Interpessoal	4	Igual
Utilizar o e-mail institucional para fins exclusivos das atividades desenvolvidas no âmbito do Tribunal.	3	3	3	3	3	3	4	86%	3	Competências em Ferramentas Tecnológicas	3	Igual

## Apêndice 10 – Resultados referentes às médias de importância e domínio

<b>Itens de Competência</b>	<b>Média de Importância</b>	<b>Média de Domínio</b>
Realizar as tarefas de maneira dinâmica.	8,94	7,94
Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.	9,76	8,50
Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.	9,79	8,50
Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.	8,09	5,97
Desenvolver as atividades de acordo com as normas internas do Tribunal e a Legislação aplicada.	9,82	8,68
Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.	9,65	8,53
Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.	9,41	7,44
Realizar as atividades com a devida atenção.	9,97	9,15
Controlar os resultados das atividades realizadas.	9,68	8,26
Conhecer a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.	9,59	8,00
Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.	8,18	7,00
Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.	8,50	7,06
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.	7,71	5,68
Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.	7,97	5,71
Aplicar a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.	9,59	8,00
Conhecer a Lei nº 8.112/1990 no que se refere ao serviço prestado pela SECGP.	9,65	8,38
Aplicar a Lei nº 8.112/1990 às tarefas realizadas na SECGP.	9,50	8,18
Utilizar efetivamente a intranet e a internet para subsidiar a realização do serviço.	9,59	8,94
Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto.	9,56	8,79
Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas.	8,71	6,59
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	5,12	3,82
Salvar arquivos em formato PDF.	9,44	9,32



Utilizar o e-mail institucional para fins exclusivos das atividades desenvolvidas no âmbito do Tribunal.	9,65	9,29
Utilizar efetivamente a plataforma SEI.	9,76	8,59
Criar um processo eletrônico na plataforma SEI.	9,74	9,03
Atualizar um processo eletrônico através da plataforma SEI.	9,74	8,88
Buscar um processo eletrônico na plataforma SEI.	9,76	8,82
Operar adequadamente o Sistema SARH.	9,71	8,71
Operar eficazmente o Sistema SIATE.	7,65	6,82
Operar adequadamente o Sistema SICAM.	6,59	5,56
Operar eficientemente o Sistema AME.	2,53	1,65
Operar a Plataforma Moodle do TRF1.	3,35	1,76
Transmitir informações importantes de forma eficiente.	9,88	8,59
Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.	9,85	8,94
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.	9,88	9,35
Atender aos servidores em sua diversidade.	9,94	9,32
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	9,94	9,65
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	9,94	9,47
Saber lidar com superiores.	9,82	9,29
Saber lidar com subordinados.	9,85	9,24
Saber lidar com pares.	9,85	9,41
Ser capaz de realizar atividades em grupo.	9,79	9,06

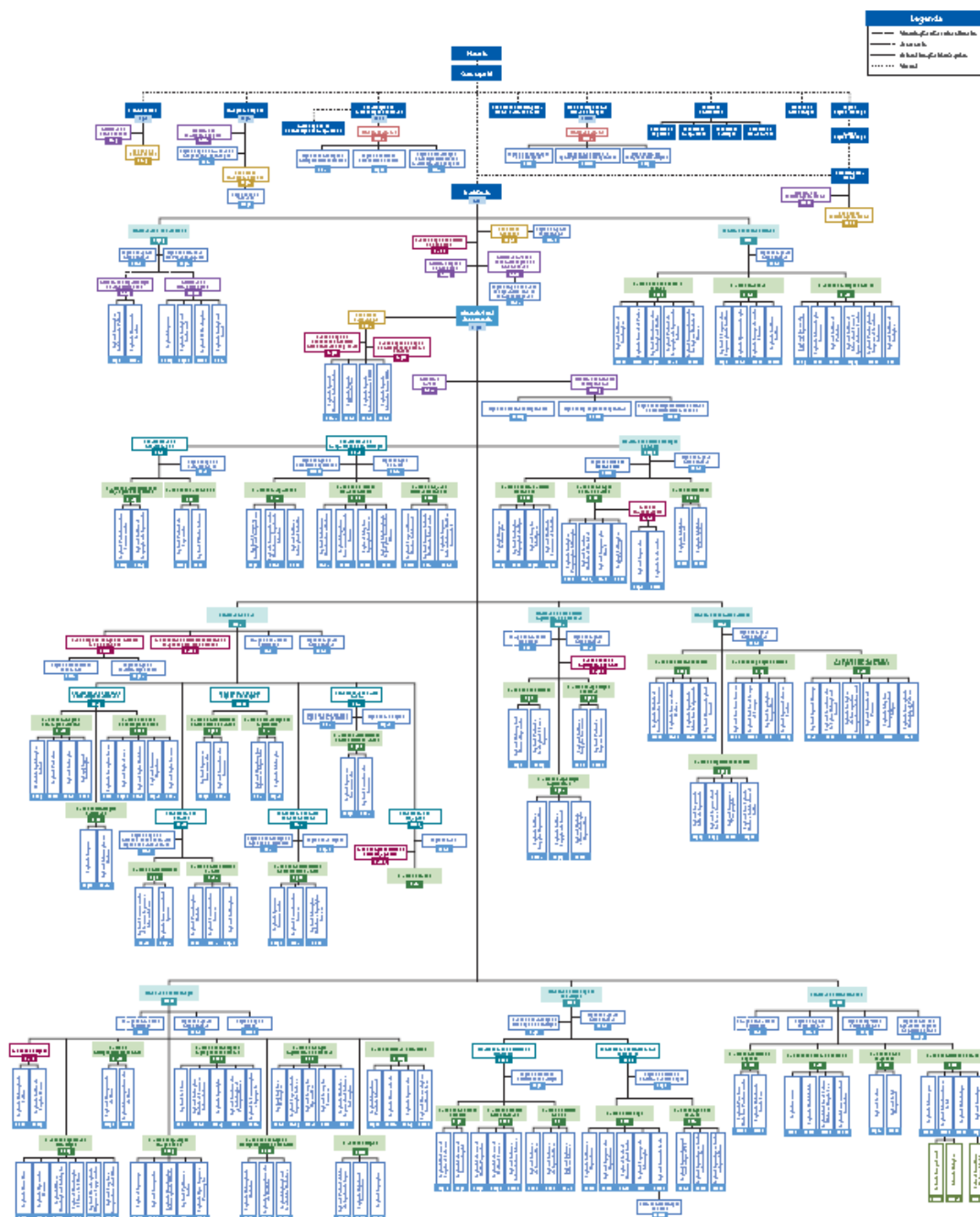
## Apêndice 11 – Resultados referentes ao Índice de Necessidades de Treinamento (INT)

Itens de Competência	INT Médio
Ter conhecimento acerca das atividades exercidas pelas outras Seções da Secretaria.	31,35
Conhecer as competências de cada uma das Seções que compõem o TRF da 1ª Região.	28,94
Fazer uso correto do programa de criação e edição de planilhas.	27,21
Conhecer as competências das funções exercidas pelos servidores.	26,91
Fazer uso correto do programa de criação, edição e exibição de apresentações gráficas (Microsoft Power Point).	25,41
Conhecer os serviços prestados pelo TRF da 1ª Região à sociedade.	22,06
Desenvolver técnicas que otimizem os processos organizacionais.	21,79
Conhecer os serviços prestados pela Justiça Federal à sociedade.	21,71
Conhecer a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.	18,50
Aplicar a Legislação e as Normas que regem o serviço público referentes à área de Gestão de Pessoas.	18,26
Realizar as tarefas de maneira dinâmica.	17,91
Operar a Plataforma Moodle do TRF1.	17,82
Controlar os resultados das atividades realizadas.	15,79
Aplicar a Lei nº 8.112/1990 às tarefas realizadas na SECGP.	15,09
Operar adequadamente o Sistema SICAM.	14,79
Conhecer a Lei nº 8.112/1990 no que se refere ao serviço prestado pela SECGP.	14,76
Dominar as atividades exercidas pela sua Seção.	14,68
Ter conhecimento técnico acerca das atividades exercidas pela sua Seção.	14,62
Transmitir informações importantes de forma eficiente.	13,82
Desenvolver as atividades de acordo com a proposta da instituição.	13,74
Utilizar efetivamente a plataforma SEI.	13,56
Operar eficazmente o Sistema SIATE.	13,18
Desenvolver as atividades de acordo com as normas internas do Tribunal e a Legislação aplicada.	12,74
Operar adequadamente o Sistema SARH.	12,32
Buscar um processo eletrônico na plataforma SEI.	11,35
Fazer uso correto do programa de criação e edição de texto.	10,85
Operar eficientemente o Sistema AME.	10,68
Atualizar um processo eletrônico através da plataforma SEI.	10,35
Utilizar a linguagem adequada de acordo com o receptor da mensagem.	10,21
Utilizar efetivamente a intranet e a internet para subsidiar a realização do serviço.	9,76
Ser capaz de realizar atividades em grupo.	9,00

Criar um processo eletrônico na plataforma SEI.	8,88
Realizar as atividades com a devida atenção.	8,50
Saber lidar com subordinados.	7,32
Utilizar o e-mail institucional para fins exclusivos das atividades desenvolvidas no âmbito do Tribunal.	6,71
Saber lidar com superiores.	6,71
Atender aos servidores em sua diversidade.	6,65
Diferenciar as informações que devem e as que não devem ser repassadas, resguardando o sigilo devido.	6,35
Salvar arquivos em formato PDF.	6,21
Saber lidar com pares.	5,62
Contribuir para um ambiente de trabalho favorável para a realização das tarefas.	5,24
Relacionar-se com os funcionários de maneira respeitosa.	3,47

## ANEXOS

**Anexo A – Organograma do TRF 1ª Região (estrutura aprovada pela Resolução PRESI/CENAG 15 de 01/08/2013)**





## Anexo B – Organograma da Secretaria de Recursos Humanos do TRF 1ª Região (estrutura aprovada pela Resolução PRESI/CENAG 15 de 01/08/2013)

